Graham Lee

# Coaching pentru Lideri

De la dezvoltarea personală
la
performanţa organizaţională

LECTURI UTILE

Coachingul pentru lideri urmăreşte să-i facă pe manageri să se schimbe, printr-o metodă care le asigură managerilor de la toate nivelurile un esențial spațiu pentru reflecție. Managerii învață să se înțeleagă pe ei înşişi mai bine, să-şi înfrunte deschis obstacolele şi să-şi urmeze ambițiile şi aspirațiile, canalizându-şi creativitatea în direcția obiectivelor organizaționale.

O asemenea schimbare nu se produce cu uşurință. Unii manageri reuşesc să adopte noi abordări sau metode, dar curând încep să revină la stilurile lor obişnuite, resemnându-se cu ideea că anumite comportamente fac parte din personalitatea lor sau liniştindu-se singuri că pot continua să aibă succes în ciuda anumitor neajunsuri.

Rezistența la schimbare este o componentă inerentă a condiției umane, iar demersul de coaching nu poate avea succes decât dacă le stimulează oamenilor capacitatea de a se înțelege, de a vedea cum li s-au format în timp stilurile şi preferințele uzuale şi de a folosi auto-cunoaşterea drept platformă pentru definirea lor.

**Graham Lee** are o diplomă de onoare în Psihologia Experimentală, obținută la Universitatea din Sussex. Este fondator al Asociației Profesionale pentru Coaching Executiv şi Supervizare şi membru atât al Societății Britanice de Psihologie cât şi al Asociației de Psihologie în Afaceri. Graham Lee aduce în coaching modele din psihologia experimentală, recunoscând totuşi că nu este singurul drum posibil, singura recuzită metodologică eficientă.

35,00

Traducere: Smaranda Nistor
Avizare, prefață la ediția în limba română și coordonarea colecției:
dr. Horea Murgu, președinte Coaching Institute
Coperta: Marian Burtea

**GRAHAM LEE: LEADERSHIP COACHING — From personal insight to organisational performance**

Copyright © 2003 Chartered Institute of Personnel and Development
Prima ediție: 2003
Copyright © 2007 CODECS

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea, în orice formă, parțial sau în întregime. Prezenta lucrare este publicată cu acordul Chartered Institute of Personnel and Development.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**Coaching pentru lideri: de la dezvoltarea personală la performanța organizațională** / Graham Lee; trad.: Smaranda Nistor; pref.: dr. Horea Murgu. — Bucureşti: CODECS, 2007

Bibliogr.
Index
ISBN 978–973–8060–90–6

I. Nistor, Smaranda (trad.)
II. Murgu, Horea (pref.)

65.012.4

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SRL., Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Buc.
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@clicknet.ro

GRAHAM LEE

# COACHING
## PENTRU LIDERI

*De la dezvoltarea personală*
*la performanța organizațională*

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS

# Ce este CIPD?

Fondat în 1913, *"The Chartered Institute of Personnel and Development"* a prins contur în forma lui actuală în mai 1994, prin fuziunea dintre *The Institute of Personnel* şi *The Institute of Training*, iar în anul 2000 a devenit *Chartered* (v. http://www.cipd.co.uk/about/history.htm). Mai concret, CIPD este cea mai prestigioasă asociaţie profesională europeană a celor interesaţi de managementul relaţiilor cu oamenii.

CIPD înseamnă:

- ***Beneficii***. *Securizarea* carierei în resurse umane; din ce în ce mai multe ţări sunt preocupate, ca şi România, de recunoaşterea profesională conferită de un organism acreditat.
- ***Afiliere***. Apartenenţa la o reţea internaţională de 127.000 profesionişti peste medie. În accepţiunea CIPD, *un om mediu* este acela care are cel puţin o idee bună pe zi.
- ***Devenire***. Recunoaşterea ca lider incontestabil în domeniul practicii resurselor umane.

Cele trei domenii în care CIPD dă tonul în Europa sunt:

- sprijinul în proiectarea şi construirea carierei, definirea standardelor şi calificărilor profesionale în domeniul resurselor umane;

- cercetare la un nivel impresionant, concretizată în studii de piață, publicistică şi rezultate editoriale remarcabile;
- o uriaşă bibliotecă virtuală, la îndemâna membrilor săi, dar şi a publicului larg, care poate găsi răspunsuri cu aplicabilitate practică imediată;
- acreditarea instituțiilor educaționale capabile să disemineze valorile profesionale ale CIPD, pentru formarea de specialişti şi integrarea acestora într-o familie europeană de elită, cu toată recunoaşterea cuvenită şi cu oportunitățile de dezvoltare internațională a carierei. În curând, CODECS va fi acreditat ca Centru Internațional CIPD.

# Cuprins

*Lista figurilor* *x*
*Lista tabelelor* *xii*
*Lista studiilor de caz* *xiv*
*Mulțumiri* *xv*
*Prefață la ediția românească* *xvii*

INTRODUCERE 1

1 PROVOCAREA LEADERSHIPULUI AUTENTIC 13

Paradoxul leadershipului 15
Leadershipul autentic 17
Forme de leadership defensive sau reactive 22
Leadershipul sfidător 23
Leadershipul docil 25
Dezvoltarea leadershipului autentic 27
Înclinația spre activitate 29
Problema coachingului concentrat pe sarcină 31
Coachingul pentru lideri 32
Deosebirea dintre coaching şi psihoterapie 41

2 TIPARELE ACE FIRST 45

Modelul ACE FIRST al schimbării 45
Modelul de schimbare ACE FIRST 51

Utilizarea modelului pentru declanşarea schimbării 54
Acţiuni, cogniţii şi emoţii (tiparele ACE) 55
Tiparele ACE 56
FIRST: contextul pentru schimbare 60

3 ROLUL INCONŞTIENTULUI 77

Inconştientul 78
Procese inconştiente esenţiale 81
Experienţa din copilărie şi leadershipul 89
Implicaţii pentru schimbare 98
Identificarea legăturilor 100

4 LASER: UN PROCES DE COACHING 109

Învăţarea 109
Cum facem posibilă învăţarea 112
Spaţiul învăţării 112
Gestionarea practică a spaţiului învăţării 125

5 EVALUAREA 137

Scopurile evaluării 138
Domeniile de experienţă 139
Sursele de informaţii 140
Feedbackul de la colegi 142
Chestionarea 144
Evaluarea factorilor inconştienţi 154
Transferul 155
Contratransferul 157

6 CONSTRUCŢIA NARATIVĂ 165

Perspective multiple 166
Construcţia narativă prin conversaţie 167
Construcţia sistemică 169



Construcţia cognitivă 173
Construcţia biografică 177
Construcţia privind personalitatea 180
Construcţia relaţională 184

7 CAPACITAREA 195

Ciclul de schimbare 197
Utilizarea conjecturilor pentru capacitarea schimbării 203
Capacitarea schimbării în funcţie de stilul de conducere 211

8 RECADRAREA 219

Recadrarea emoţiilor 222
Recadrarea cogniţiilor 232
Recadrarea acţiunilor 239
Încheierea 244

9 CALITĂŢI ŞI COMPETENŢE 251

Competenţele de bază 252
Instruirea de specialitate 260
Cunoştinţele teoretice 262
Bagajul de experienţă 264
Perfecţionarea permanentă 267
Procurarea serviciilor de coaching 270

*Referinţe şi bibliografie suplimentară* 283
*Index* 288

# Lista figurilor


Figura 1 Leadershipul are imperative contradictorii 14
Figura 2 Leadershipul autentic se naşte dintr-un paradox 18
Figura 3 Leadershipul sfidător şi leadershipul docil 22
Figura 4 Ţinte pentru dezvoltare 28
Figura 5 Traseul personal şi traseul practic 33
Figura 6 Elementele unui tipar ACE FIRST 46
Figura 7 Modelul de schimbare ACE FIRST 52
Figura 8 Tiparele ACE FIRST şi factorii sistemici 71
Figura 9 Experienţele din copilărie şi comportamentul de leadership 91
Figura 10 LASER: un proces de coaching 110
Figura 11 Schimbarea focalizării între fiinţă şi creaţie 119
Figura 12 Evaluarea mai multor domenii de experienţă 140
Figura 13 Perspectiva coachului şi perspectiva managerului asupra naraţiunii 168
Figura 14 Construcţia sistemică în cazul lui Nick 172
Figura 15 Dinamica relaţiilor şi dezvoltarea leadershipului 187





Figura 16 Procesul de schimbare 198
Figura 17 Rolul recunoaşterii 201
Figura 18 Recadrarea schimbă viziunea şi practica 220
Figura 19 Stadiile unei relaţii de coaching 258
Figura 20 Combinarea teoriei cu practica 261

# Lista tabelelor


Tabelul 1 Tensiuni între nevoile personale şi cele organizaționale 16
Tabelul 2 Posibilitățile creatoare ale leadershipului autentic 19
Tabelul 3 Un tipar ACE FIRST eficace pentru susținerea prezentărilor 48
Tabelul 4 Un tipar ACE FIRST ineficace pentru susținerea prezentărilor 49
Tabelul 5 Cum vă construiți propriul tipar ACE FIRST 50
Tabelul 6 Tiparul ACE ineficace al Louisei 60
Tabelul 7 Factorii FIRST în raport cu tiparul ACE ineficace al Louisei 73
Tabelul 8 Tipar ACE autentic ca urmare a receptivității 93
Tabelul 9 Tipar ACE sfidător ca urmare a respingerii 96
Tabelul 10 Tipar ACE docil ca urmare a inconsecvenței 97
Tabelul 11 Stilurile de conducere şi posibilitățile de transfer 157
Tabelul 12 Stilurile de conducere şi posibilitățile de contratransfer 162
Tabelul 13 Cogniții capacitante şi cogniții limitatoare 174
Tabelul 14 Cele patru obiective ale unei relații 185





Tabelul 15 Stilul de conducere şi cel relațional 189
Tabelul 16 Întrebări care internalizează şi întrebări care externalizează 228
Tabelul 17 Răspunsuri care invită recadrarea cognitivă 235
Tabelul 18 O fişă de evidență ACE 237
Tabelul 19 O fişă de evidență ACE pentru Elizabeth 238
Tabelul 20 Propensiunea spre psihologie a coachului 254
Tabelul 21 Propensiunea practică a coachului 256
Tabelul 22 Coachul ca expertul în aptitudini şi ca factor de capacitare 278

# Lista studiilor de caz


| | |
|---|---|
| Roger | 20 |
| Elizabeth | 25 |
| Peter | 26 |
| Alan | 32 |
| Louise | 59 |
| Louise, *continuare* | 72 |
| Elizabeth, *continuare* | 115 |
| Greg | 123 |
| Sarah | 128 |
| Hugh | 133 |
| Gordon | 147 |
| Gordon, *continuare* | 150 |
| Gordon, *continuare* | 152 |
| Lucrul cu contratransferul | 160 |
| Nick | 170 |
| Charles | 179 |
| Catherine | 183 |
| Gordon, *continuare* | 191 |
| Mark | 196 |
| Mark, *continuare* | 202 |
| Gordon, *continuare* | 213 |
| Elizabeth, *continuare* | 216 |
| Gordon, *continuare* | 231 |
| Elizabeth, *continuare* | 237 |


# Mulțumiri

Sunt mulți cei cărora aș vrea să le mulțumesc pentru contribuția adusă, conștient sau inconștient, la această carte. Mai întâi, aș vrea să le mulțumesc colegilor mei de la OCG Limited: Arabella Ellis, Gill Gustar, Mark Loftus, Lou Wilcock și Charlie Worters, pentru că s-au arătat dispuși să mă asculte, să se implice, să-mi ofere idei și să facă observații utile. Vreau de asemenea să le mulțumesc tuturor acelor coachi și psihoterapeuți cu care am lucrat, pentru intuițiile și judecata lor cumpătată. În particular, aș vrea să evidențiez aici feedbackul de neprețuit pe care mi l-au oferit Liz Pick și Claire Leggat asupra primelor variante de manuscris. Multe mulțumiri, de asemenea, și numeroșilor manageri cu care am avut privilegiul să lucrez și a căror voință în a-și asuma un stil de conducere mai autentic a făcut din demersul de coaching o experiență plină de inspirație pentru mine.

Le mulțumesc totodată lui Cameron și Madeline, copiii mei, pentru că sunt ei înșiși și pentru că îmi dau și mie spațiu să fiu eu însumi. În sfârșit, aș vrea să dedic cartea aceasta părinților mei, Helga și David Lee.

# Prefață la ediția românească

## De ce Coaching pentru Lideri şi nu *Executive Coaching*?

Simplu, fiindcă liderii pot fi oriunde ... în organigramă, in jurul nostru.

Lor le este dedicată cartea.

Executivii — chiar dacă, din păcate, nu prea sunt toți *lideri*, sunt "cei de mai sus", cei ce *decid*. Ei pot însă deveni lideri, dacă *decid* aşa ceva pentru ei înşişi, în primul rând, şi pentru organizațiile în care activează. Decid să plece într-o călătorie pe drumul *dezvoltării personale*, însoțiți de o călăuză, de un *observator*, însoțiți de un *îndrumător*. În primele capitole ale acestei cărți am tradus (cu toate rezervele!) cuvântul *coach*, mai ales atunci când trebuia să-l declinăm într-o română acceptabilă, evitând pe cât posibil cacofoniile.

Deşi *îndrumător* nu este un termen chiar corect, el produce totuşi confuzia cea mai mică. *Antrenor*, traducerea cea mai evidentă a termenului coach, este cu siguranță mult mai nepotrivit conceptului, fiindcă antrenorul din sport poate fi coach, dar, ca şi executivii care nu sunt întotdeauna lideri, nici antrenorul un este de multe ori decât un tehnician.

Cine este Graham Lee, recomandat de *Chartered Institute for Personnel Development?*

Cu o diplomă de onoare în Psihologia Experimentală, obținută la Universitatea din Sussex (UKCP registered psychoterapist), fondator al Association for Professional Executive Coaching and Supervision şi membru atât al British Psychological Society cât şi al Association of Business Psychology, Graham Lee vine în coaching cu modelele din psihologia experimentală, dar recunoaşte — uneori cu jumătate de gură — că nu este singurul drum posibil, singura recuzită metodologică eficientă. Pentru această concesie a sa merită să deschidem dialogul, fiindcă îi respectă efectiv pe cei care obțin rezultate prin metodele zise empirice. Este o graniță critică, cu multe prejudecăți, cu orgolii, dar şi cu multe zone oarbe de ambele parți.

Coaching Institute îşi onorează misiunea de a contribui efectiv la dezvoltarea unui cadru de dezvoltare vocațională, pentru a aduce în România cele mai înalte standarde ale profesiunii de coach, în respectul deplin şi necondiționat al integrității şi eticii acestei metaprofesiuni. Graham Lee şi perspectiva sa sunt repere care nu pot fi puse în paranteză de nimeni, dar mai mult, această carte foloseşte tocmai acelora care vin spre coaching ca autodidacți în felul cum şi-au completat perspectivele privind modelele şi instrumentele din psihologie şi din terapiile psihicului — domenii profund respectabile şi bine validate, dar care se aplică cu măsură şi multă experiență în terapie. Cei care deschid această carte ştiu deja că granița dintre coaching şi terapie nu trebuie sub nici un motiv trecută fără viză, adică fără drepturi.

Modelul de coaching propus de Graham Lee este deja un brand. De aceea, nu ne-am jucat în traducere cu acronimele sale. ACE merge şi pe româneşte: Acțiuni, Cogniții, Emoții, dar LASER (Learning, Assesing, Story-making, Enabling, Reframing) nu avea de ce să devină o fantezie rebusistă (de exemplu cei 5 E : Experiență, Evaluare, Expunere construct,



Energizare, Extensia cadrului de referință, sau şi mai rău, cei 5 P: Practica, Percepția, Planul Proiect, Potențarea, Perspectivele etc.) Nu avea sens să înghesuim cuvinte care în fiecare limbă au un bagaj de sensuri imediate şi secunde — o trenă culturală — doar de dragul de a "traduce" elegant. La urma urmelor, tema esențială a coachingului e bunul simț. Al fiecăruia şi al contextului în care se vede fiecare viețuind. Coachingul ne arată, cu fiecare serviciu dus la bun sfârşit, că bunul simț are o dinamică — să zicem: poate fi...

Horea Murgu, coordonator colecție

# Introducere

*Nu primim înțelepciunea, trebuie s-o descoperim singuri...*

— MARCEL PROUST (1871-1922)

Coachingul pentru lideri are ca obiect să-i facă pe manageri să se schimbe. În timp, s-a dezvoltat ca metodă prin care managerilor de la toate nivelurile să li se asigure spațiul esențial pentru reflecție. Prin reflecție, managerii încep să se înțeleagă pe ei înşişi mai bine, să-şi înfrunte deschis obstacolele şi motivele de preocupare, să-şi ocrotească ambițiile şi aspirațiile şi, în ultimă instanță, să-şi elibereze şi să-şi canalizeze creativitatea în direcția obiectivelor organizaționale. Întemeiat pe dezvoltarea cunoaşterii de sine, atât în spațiul individual, cât şi în cel interpersonal, coachingul pentru lideri îi încurajează pe manageri să desfidă mentalitățile care le limitează exprimarea sinelui şi să-şi întindă aripile spre posibilități care până atunci le-au părut poate de neatins.

Dar o asemenea schimbare nu se produce cu uşurință. Chiar dacă managerii sunt motivați să se schimbe şi să se dezvolte, tiparele problematice de a fi şi de a intra în relație cu alții se pot dovedi extrem de persistente. Unii manageri vor încerca să adopte noi abordări sau metode, dar după o săptămână sau două să constate că revin la stilurile lor obişnuite, resemnându-se cu ideea că anumite comportamente fac pur şi simplu parte din personalitatea lor sau liniştindu-se singuri că pot continua să aibă succes în ciuda anumitor neajunsuri.

Rezistența la schimbare constituie o componentă inerentă a condiției umane, deci demersul de coaching nu poate avea succes decât dacă se ocupă şi de rezistența inconştientă pe care managerii o opun la schimbare, nu doar de hotărârea şi de intențiile lor conştiente. Coachingul trebuie să stimuleze acea profunzime a înțelegerii personale care le permite oamenilor să vadă cum s-au format în timp stilurile şi preferințele lor uzuale, şi să folosească această cunoaştere drept platformă pentru definirea şi concretizarea unor noi posibilități.

## Pătrunderea în universul personal

Această perspectivă asupra coachingului pentru lideri, cu accentul pe care îl pune pe cunoaşterea de sine aflată la baza schimbării viabile, contrastează cu abordarea pe care o adoptă mulți coachi. Odată cu ascensiunea rapidă a coachingului ca metodă de dezvoltare, mulți oameni şi-au oferit serviciile ca îndrumători[1] de acest tip, pornind în principal de la experiența lor profesională anterioară în domeniul afacerilor. Stilul lor de coaching pune accentul pe împărtăşirea experiențelor coachului şi pe cultivarea unor competențe specifice domeniului de activitate al celui îndrumat — dar există de obicei o tendință rigidă de evitare a chestiunilor personale sau psihologice. Limitările de acest fel sunt în totalitate normale în cazul unui coach care nu are pregătirea specializată necesară pentru a pătrunde mai adânc în motivațiile managerilor. De fapt, dacă se întâmplă să dea peste probleme profunde cu încărcătură emoțională, coachul riscă chiar să se trezească rapid pe un teren ideatic care-l depăşeşte.

1 Denumirea de "îndrumător coach" a fost folosită în unele locuri în text, deşi nu este deloc agreată în domeniu, doar pentru a evita pe cât posibil cacofoniile. De asemenea, s-a folosit pentru cazurile când persoana în cauză este femeie. (n. trad.)



Pe de altă parte însă, limitarea domeniului de acoperire a coachingului numai la acele chestiuni care sunt concret relevante pentru performanța la locul de muncă împinge coachingul într-o cămaşă de forță, obligându-l să-şi anuleze capacitatea de inducere a unei schimbări semnificative pentru mulți manageri. Chiar dacă nu toate cazurile de coaching trebuie neapărat să păşească în universul dimensiunii personale, pentru mulți manageri exact acesta este locul unde ar trebui să ajungă coachingul. Pentru a putea stimula combinația de autenticitate, creativitate, competență interpersonală şi impact decisiv care constituie scopul suprem al coachingului pentru lideri, sfera sa de cuprindere trebuie să circumscrie atât domeniul personal, cât şi cel organizațional.

Numai prin pătrunderea în universul personal — determinându-i pe manageri să abordeze relația dintre ambițiile lor individuale şi obiectivele firmei, dintre slăbiciunile personale şi nevoile lor de dezvoltare — poate coachingul să strunească pasiunile şi convingerile ce stau la baza excelenței în leadership.

## Componenta psihologică a coachingului

Una dintre premisele fundamentale de la care pleacă această carte este că, pentru mulți manageri, realizarea unei schimbări semnificative, viabile şi relevante din punctul de vedere al organizației, coachingul destinat liderilor trebuie să cuprindă nu doar chestiunile de natură practică, ci şi pe cele de natură personală şi psihologică. Această extindere a sferei de cuprindere îl obligă pe coach să dețină un bagaj mai sofisticat de cunoştințe solide în domeniul psihologiei. El trebuie să-şi dezvolte aptitudinile şi experiența care-i vor permite să se mişte cu mai multă uşurință între componenta psihologică şi cea practică. El trebuie să cunoască o gamă mai largă de modele teoretice şi cadre conceptuale, şi să fie capabil să facă legătura dintre diagnosticul psihologic şi performanța profesională.

Experiența și competența profesională a coachilor care-și oferă serviciile organizațiilor este cât se poate de variabilă. Deși unii coachi au baze solide și instruire specifică în sfera afacerilor și în cea a dezvoltării prin îndrumare individuală, mulți își încep cariera de coach cu o experiență relativ redusă (Cribbs, 2002; Williams, 2001). În cel mai bun caz, aceasta va face ca eficacitatea coachingului să rămână limitată. În cel mai rău, înseamnă că managerilor li se vor stârni dileme emoționale pe care coachul nu este calificat să le gestioneze sau că anumite comportamente problematice ale managerilor se vor vedea întărite, în loc să fie transformate (Berglas, 2002). Pentru ca efectele coachingului axat pe leadership să fie cu adevărat cele dorite, se impune un grad superior de abordare sofisticată atât din partea sponsorului, cât și din partea coachului.

Sponsorii coachingului — de regulă, profesioniștii de resurse umane sau managerii superiori — trebuie să dovedească mai mult discernământ în alegerea unui coach și trebuie să-l aleagă pe cel care deține bagajul adecvat de aptitudini pentru a lucra cu o gamă mai amplă de probleme (Cribbs, 2002). Coachul trebuie să-și asigure pregătirea de specialitate și supervizarea permanentă care-i vor aprofunda cunoașterea de sine și capacitatea de a aplica principiile psihologiei, nu doar cunoștințele specifice domeniului organizațional. În opinia mea, un coach nu trebuie neapărat să aibă o licență în psihologie sau psihoterapie, dar are realmente nevoie de un anumit grad de experiență și de pregătire pentru a-i îngădui atât înțelegerea profundă a dimensiunii psihologice, cât și a dimensiunii specific profesionale. (Acest subiect este tratat mai amănunțit în capitolul 9.)



# Scopurile cărții

Această carte demonstrează în ce fel poate adopta coachingul pentru lideri latura psihologică, continuând totuși să păstreze concentrarea practică asupra îmbunătățirii performanței.

Voi prezenta un mod de abordare a coachingului care se servește de conceptele psihoterapiei. Scopul este de a arăta cum se pot combina armonios noțiunile de psihologie cu cele de afaceri, folosindu-le pentru a dezvolta cunoașterea de sine a managerului și pentru a-l ajuta să ajungă la o schimbare viabilă. Un scop complementar al cărții este de a le ilustra sponsorilor tipurile de problematici psihologice pe care coachingul se cuvine să le ia în considerare pentru a facilita schimbarea utilă și dezvoltarea managerului.

## Cadre conceptuale structurante

Faptul că o abordare a coachingului este de tip psihologic nu înseamnă neapărat că trebuie să fie și impenetrabilă. Chiar dacă unele concepte pe care le discut aici sunt complexe, utilitatea lor depinde de cât sunt de accesibile. Din acest motiv, am structurat cartea în jurul a două cadre conceptuale complementare, fiecare denumit cu ajutorul unui acronim mnemonic:

- Modelul de schimbare ACE FIRST
- Procesul de coaching LASER.

*Modelul de schimbare ACE FIRST* este un cadru conceptual pentru interpretarea logică a tiparelor de acțiune, gândire și simțire ("Actions, Cognitions, Emotions" — Acțiuni, Cogniții, Emoții) și a impactului exercitat de contextul organizațional asupra acestor tipare. Modelul ACE FIRST le oferă coachilor și sponsorilor posibilitatea de a înțelege gama de informații care trebuie luate în considerare atunci când se lucrează cu aspectele personale, practice și organizaționale ale schimbării.

*Procesul de coaching LASER* reprezintă parcursul de coaching în cinci etape ("Learning, Assessing, Story-making, Enabling, Reframing" — Învățare, Evaluare, Construcție narativă, Capacitare şi Recadrare). Voi descrie amănunțit fiecare dintre aceste etape, scoțând în evidență tipurile de aptitudini de care are nevoie coachul şi tipurile de probleme de aşteptat să apară în raport cu sponsorii sau managerii.

## Tematicile principale

În contextul modelului de schimbare ACE FIRST şi al procesului de coaching LASER, există o serie de subiecte importante, care îşi fac simțită prezența în materia cărții. Voi atrage atenția asupra a trei tematici esențiale:

- ideea de *leadership autentic*, ca obiectiv al coachingului pentru lideri;
- necesitatea de a recunoaşte ponderea *factorilor inconştienți* în influențarea schimbării potențiale;
- necesitatea ca îndrumătorul coach să aibă în vedere mai *multe* perspective.

### Stimularea leadershipului autentic

Scopul suprem al coachingului pentru lideri este dezvoltarea leadershipului autentic. Eu definesc leadershipul autentic prin contrast cu două forme defensive de a conduce: leadershipul sfidător şi leadershipul docil. Mă voi referi pe tot parcursul cărții la aceste stiluri caracteristice. Voi folosi aceste concepte pentru a ilustra dificultățile tipice de evoluție cu care se confruntă mulți manageri şi voi arăta că buna înțelegere a acestor stiluri indică ce tipuri de intervenții eficace ar trebui să adopte coachul.



### Recunoaşterea ponderii factorilor inconştienți

A doua tematică a cărții se referă la rolul inconştientului. Problemele din instanța psihică inconştientă a individului şi, în particular, factorii emoționali care se află la rădăcina motivațiilor inconştiente, exercită un impact profund asupra capacității managerilor de a se schimba, dar, cu toate acestea, constituie aspecte pe care de obicei coachingul nu le abordează. Voi arăta de ce rezistența inconştientă la schimbare reprezintă unul dintre factorii pe care coachingul trebuie să-i atace, şi voi prezenta abordările la nivelul inconştientului în etape diferite ale procesului de coaching.

### Adoptarea mai multor perspective în paralel

A treia tematică se referă la necesitatea ca îndrumătorul coach să aibă mai multe perspective în minte şi să privească dificultățile şi problemele managerului din puncte de vedere diferite. La baza acestui concept se află convingerea că nu există niciodată un singur adevăr în ceea ce priveşte lucrul care-i va da unui manager posibilitatea să se schimbe, ci, mai degrabă, o serie de argumente, pe care le putem folosi cu mai multă sau mai puțină eficacitate ca să-i stimulăm schimbarea. Pentru a putea lucra flexibil cu manageri diferiți, trecând alternativ de la problemele personale la cele organizaționale şi invers, şi pentru a putea examina atât factori conştienți, cât şi inconştienți, un coach trebuie să fie capabil să-şi deplaseze direcția de concentrare a atenției, să emită ipoteze alternative şi să-şi adapteze metodologia în funcție de particularitățile situației.

# Cui i se adresează cartea?

Această carte se adresează următoarelor trei grupuri principale de oameni:

- coachilor şi celor care doresc să se instruiască pentru a lucra în domeniul coachingului;
- sponsorilor care plătesc pentru serviciile de coaching;
- managerilor care primesc coaching.

## Grupul coachilor

Pentru cei care se pregătesc să devină sau lucrează deja ca îndrumători coach, se simte nevoia unui model al coachingului care să reunească ideile psihoterapeutice într-un mod accesibil şi totodată relevant pentru coachingul destinat liderilor. Cartea asigură o asemenea integrare, care se serveşte de ideile principalelor curente din psihoterapie, şi ilustrează modul în care aceste concepte pot fi folosite pentru a cunoaşte mai bine problemele de dezvoltare cu care se confruntă managerii şi pentru a vedea cum se pot transforma aceste cunoştinţe în intervenţii care să le stimuleze schimbarea practică dorită.

## Grupul sponsorilor

Sponsorii joacă un rol crucial în utilizarea coachingului în cadrul organizaţiilor, începând cu etapa iniţială de evaluare a nevoii de coaching, continuând cu selecţia şi angajarea celor care prestează acest serviciu şi terminând cu gestionarea şi evaluarea finală a procesului. Pe măsură ce se lărgeşte aria de disponibilitate a coachingului, sponsorii trebuie să fie mai bine informaţi asupra diferitelor metode de desfăşurare a coachingului şi a adecvării lor pentru diferite situaţii de dezvoltare managerială. Această carte le oferă sponsorilor o



prezentare introductivă accesibilă a problematicii psihologice mai profunde care stă la baza performanţei şi le arată cum pot fi atacate eficient aceste chestiuni în contextul unui demers de coaching destinat liderilor. Totodată, sunt luate în considerare şi competenţele necesare pentru un coaching eficace, alături de un proces prin care se contractează serviciile de coaching.

## Grupul managerilor

Pentru managerii care sunt fie în cursul procesului de selectare a unui coach, fie deja beneficiarii unui demers de coaching, cartea reprezintă o resursă cu ajutorul căreia vor înţelege mai bine călătoria transformatoare pe care o întreprind. Cartea le descrie plastic la ce genuri de explorare analitică pot să se aştepte şi le arată cum pot fi gestionate chestiunile de ordin personal în raport cu obiectivele profesionale.

# O prezentare de ansamblu a cărţii

Primele trei capitole pregătesc terenul pentru subiectul coachingului destinat liderilor. Capitolul 1 explorează ceea ce eu numesc *paradoxul leadershipului* şi provocarea specială căreia trebuie să-i răspundă coachingul: să-i facă pe manageri să exercite un leadership autentic. Voi analiza procesul de coaching şi necesitatea ca acest proces să exploreze probleme personale şi practice. În lumina accentului pus pe aspectul personal al demersului, voi analiza şi relaţia dintre coaching şi psihoterapie, distingând coachingul în termenii obiectivelor organizaţionale pe care le urmăreşte.

Capitolul 2 prezintă *modelul de schimbare ACE FIRST*, descriind fiecare factor din cadrul acestui model şi ilustrând posibilităţile de utilizare a modelului cu ajutorul unor studii de caz.

Capitolul 3 se apleacă asupra *rolului instanței psihice a inconștientului* în coachingul pentru lideri. Voi vorbi despre rolul teoriei psihanalitice în explicarea subtextelor inconștiente și, în particular, voi apela la teoria atașamentului ca model pentru înțelegerea impactului pe care îl au experiențele din prima parte a vieții asupra stilului de conducere.

Următoarele cinci capitole, de la capitolul 4 la capitolul 8, prezintă etapele succesive ale procesului de coaching LASER. În capitolul 4 voi vorbi despre *dezvoltarea spațiului pentru învățare* și despre caracteristicile relației dintre coach și manager, necesare pentru a crea și a menține spațiul de reflecție.

Capitolul 5 — *Evaluarea* — analizează modul în care coachul adună informații, care sunt variatele surse de date și cum poate să folosească diferite tipuri de întrebări pentru a călăuzi procesul de descoperire al clientului său. De asemenea, voi analiza atitudinile față de schimbare și modalitățile specifice în care rezistența la schimbare poate deveni manifestă.

Capitolul 6 — *Construcția narativă* — explorează modul în care se folosesc informațiile adunate în timpul etapei de Evaluare, pentru a construi conjecturi[2] utile asupra problemei de dezvoltare specifice pe care o are managerul. Sunt descrise cinci tipuri de construcție a ipotezelor, care se servesc de elemente diferite ale modelului ACE FIRST.

Capitolul 7 — *Capacitarea* — ia în considerare factorii care pot să promoveze sau să limiteze schimbarea, conform aprecierilor făcute de coach asupra problemei de dezvoltare.

Capitolul 8 — *Recadrarea* — descrie intervențiile pe care le face coachul pentru a provoca schimbarea. Totodată, capitolul abordează problemele conștiente și inconștiente care trebuie să fie luate în considerare în raport cu încheierea procesului de coaching.

2 Conjectură: Opinie bazată pe presupuneri, pe ipoteze; prezumție (n. red.)



Ultimul capitol, respectiv capitolul 9, are ca subiect competențele și pregătirea de specialitate pe care le impune un coaching eficace.

Chestionare și fișe metodologice în susținerea cadrelor conceptuale prezentate în această carte pot fi găsite pe Internet la adresa: www.ocg.co.uk.

## Terminologia

În toată cartea mă voi referi la cei care beneficiază de coaching cu termenul de "manageri", indiferent care le-ar fi poziția specifică în structura unei organizații. Termenul "sponsor" se referă la persoana care deține bugetul pentru coaching. Acolo unde managerii își fac singuri trimitere pentru coaching, ei sunt atât sponsori, cât și manageri.

Unii autori, dar și practicieni ai domeniului, subliniază variate deosebiri între termenul "coaching" și termenul "mentorat", dar se pare că nu există deloc un consens în privința conținutului concret al acestor deosebiri. Eu am folosit termenul "coaching" pentru a face referire la dezvoltarea prin dialog individual a managerilor de la toate nivelurile organizațiilor, indiferent dacă acest proces de dezvoltare se petrece într-o perioadă de timp mai mare sau mai mică, și indiferent dacă direcția declarată a schimbării este eminamente personală sau organizațională.

Am folosit o serie întreagă de studii de caz pentru a ilustra ideile prezentate în această carte. Studiile de caz respective se inspiră din propria mea experiență profesională ca îndrumător coach pentru lideri, din experiența colegilor mei și din munca pe care am depus-o în calitate de supervizor al altor coachi. Identitatea managerilor a fost schimbată, pentru a se respecta regula confidențialității.

# 1 Provocarea leadershipului autentic

*Mai presus de orice, ție însuți să-ți fii credincios.*

— HAMLET, ACTUL I, SCENA III, 78

Conform multor păreri, coachingul este cea mai eficientă metodă de dezvoltare a capacității de conducere a managerilor. De la managerii debutanți şi până la cei superiori, organizațiile au nevoie de oameni care să poată gândi şi concretiza succesul, exploatându-şi puterea de a influența şi inspira, de a colabora şi organiza şi, mai presus de toate, de a conduce. Dificultatea dezvoltării unor asemenea calități este că nu pot fi învățate pur şi simplu dintr-un manual sau dintr-un seminar de instruire. Pentru ca actul de conducere să fie cu adevărat eficace, managerii trebuie să fie autentici. Demersurile lor de influențare trebuie să aibă rădăcini în cunoaşterea propriilor capacități, în siguranța de sine şi în creativitate, iar felul în care se raportează la ceilalți trebuie să-i stimuleze pe cei din jur, să-i motiveze. Dezvoltarea unor calități de acest fel impune ca managerii să-şi dezvolte cunoaşterea de sine.

Coachingul pentru lideri are facultatea privilegiată de a scoate la iveală calitățile individuale pe care le posedă managerii şi de a-i ajuta să-şi canalizeze productiv talentele în direcția îndeplinirii intereselor organizaționale. Indiferent dacă interesul este de a consolida aptitudinile interpersonale, de a stimula eficacitatea echipei, de a amplifica influența sau impactul sau de a-i ajuta pe manageri să se adapteze rapid la un rol nou, prin

mediul de reflecție al coachingul pentru lideri se poate face cu maximă eficacitate potențarea calităților individuale. Prin faptul că tratează la un nivel personal cu individul, precum şi cu aptitudinile şi abilitățile acestuia, coachingul poate să-şi asume provocarea ambițioasă de a stimula ceea ce eu voi numi aici "leadership autentic".

În acest capitol, voi explora provocarea cu care se confruntă leadershipul autentic din punctul de vedere al paradoxului dintre *personal* şi *organizațional*, şi voi defini scopul suprem al coachingului pentru lideri ca fiind acela de a lucra tocmai cu acest paradox esențial. Pun în contrast leadershipul autentic cu

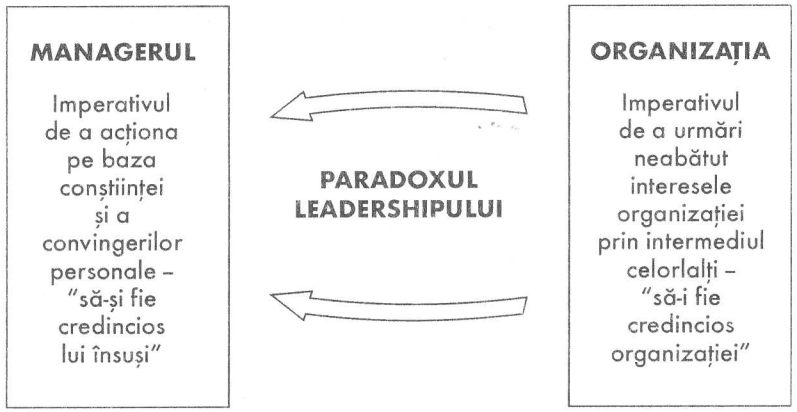


**Figura 1** Leadershipul are imperative contradictorii



alte două forme: leadershipul sfidător şi leadershipul docil, şi le consider semnificația din punctul de vedere al performanței managerilor. Aceste tipuri diferite de leadership, alături de factorii psihologici asociați cu ele, alcătuiesc un cadru conceptual pentru înțelegerea sarcinii pe care şi-o asumă coachingul destinat liderilor.

În interiorul acestui context conceptual, voi descrie procesul de coaching pentru lideri şi, în particular, necesitatea de a lucra nu doar cu aspectele practice ale schimbării, ci şi cu cele personale. Voi încheia capitolul cu un exercițiu privitor la relația dintre coaching şi psihoterapie, arătând că există o distincție clară între ele, coachingul fiind eminamente axat pe două tipuri de obiective: personale şi organizaționale.

## Paradoxul leadershipului

Dintr-un anume punct de vedere, un leadership eficace are la bază armonia deplină dintre ceea ce trebuie să facă managerii şi valorile lor fundamentale, precum şi recursul la autoritatea din interior, care provine din cunoaştere de sine şi convingere personală. Privind problema în aceşti termeni, leadershipul eficace trebuie să conțină o individualitate fundamentală. Totuşi, dintr-un alt punct de vedere, leadershipul se axează în mod fundamental pe dimensiunea colectivă: se referă la alții şi la organizație. Are ca direcție de concentrare obiectivele şi strategiile convenite de comun acord pentru organizație şi se preocupă să-i influențeze pe alții pentru a îndeplini scopurile grupului.

Aşadar, leadershipul eficace conține două imperative potențial contradictorii. Pe de o parte, este imperativul ca managerul "să-şi fie credincios lui însuşi", să acționeze pe baza conştiinței de sine şi a convingerii personale. Pe de altă parte, este imperativul ca managerul "să-i fie credincios organizației", să acționeze

în moduri care să satisfacă nevoile organizației prin alții. Aceste exigențe potențial contradictorii formează cei doi poli ai unui paradox — paradoxul leadershipului (vezi figura 1).

S-ar putea argumenta că, uneori, ambițiile individuale ale unui manager sunt perfect aliniate cu ale organizației, deci nu există nici un fel de tensiune sau de paradox între personal şi organizațional. O asemenea idee este tot atât de atrăgătoare ca aceea a iubirii romantice, în care nevoile şi dorințele unei persoane se potrivesc perfect cu nevoile şi dorințele alteia. Dar aşa cum bine ştim cu toții, nu este decât un ideal. Pentru a întreține o relație adevărată, este nevoie de efort conştient. În lumea reală, a managerilor reali, care exercită influență în organizații reale, există întotdeauna o anume tensiune între nevoile şi motivele managerilor şi cele ale organizației sau, la un nivel ceva mai imediat, între manageri şi persoanele sau grupurile pe care ei caută să le influențeze.

În tabelul 1 se pot vedea exemple de tensiuni între personal şi organizațional.

**Tabelul 1** Tensiuni între nevoile personale şi cele organizaționale

| *Nevoie/ambiție personală* | *Nevoie/ambiție organizațională* |
|---|---|
| Să demonstreze abilitatea de a-i înțelege şi motiva pe alții. | Să ducă la bun sfârşit sarcinile şi să producă rezultate. |
| Să găsească un echilibru mai bun între viața personală şi cea profesională. | Să găsească şi să păstreze oameni devotați. |
| Să-şi exploateze capacitatea de a-şi crea şi cultiva relații personale. | Să-i promoveze pe cei care pot să gândească strategic. |
| Să contribuie cu ceva important în viața altor oameni. | Să majoreze cota de piață şi profitabilitatea. |
| Să susțină cu pasiune cauza mediului natural. | Profitul e pe primul loc — să nu depăşească această limită în lobby-ul pentru mediu. |



# Leadershipul autentic

Leadershipul cel mai eficace este rezultatul capacității managerilor de a susține tensiunea dintre aspirațiile personale şi cele ale organizației, şi de a găsi o soluție conştientă şi creativă, care să decurgă din paradoxul leadershipului.[1] Este întemeiată pe armonizarea expresiei individuale cu nevoia organizațională şi este creativă în sensul că nu se sacrifică nici trebuințele individului, nici cele ale organizației (vezi figura 1).

Autenticitatea se referă la cineva al cărui întreg mod de a fi, de a acționa şi de a intra în relație cu cei din jur concordă cu credințele şi valorile sale. Autenticitatea presupune să existe o cunoaştere de sine reală şi profundă, precum şi voința şi capacitatea de a spune lucrurilor pe nume, sincer şi pe față. Cei mai mulți dintre noi ne putem raporta la ideea de autenticitate — speranța sau chiar experiența de a vedea cum talentele şi ambițiile noastre se exprimă în viața noastră profesională; speranța că armonizarea dintre ceea putem face şi ceea ce facem efectiv ne va aduce succesele şi recompensele cuvenite.

Dar pentru managerul care caută să-i influențeze pe alții, doar autenticitatea personală nu este suficientă. Autenticitatea trebuie să fie legată de necesitatea de a-i dirija pe alții în ceea ce fac sau în opiniile pe care şi le formează, de o manieră care să fie în deplin acord cu organizația. Succesul leadershipului autentic constă în capacitatea de a manifesta *şi* convingere personală, *şi* consonanță cu organizația. Eforturile managerilor de a-i influența pe ceilalți devin mai motivante, mai apte să inspire elan şi mai utile în plan practic, deoarece comportamentele şi comunicațiile lor autentice concordă cu valorile şi aşteptările organizației.

Creativitatea din leadershipul autentic se poate vedea în soluțiile pe care managerii le imaginează pentru a elimina tensiunile dintre nevoile personale şi cele organizaționale. Leadershipul autentic nu înseamnă să se facă un compromis

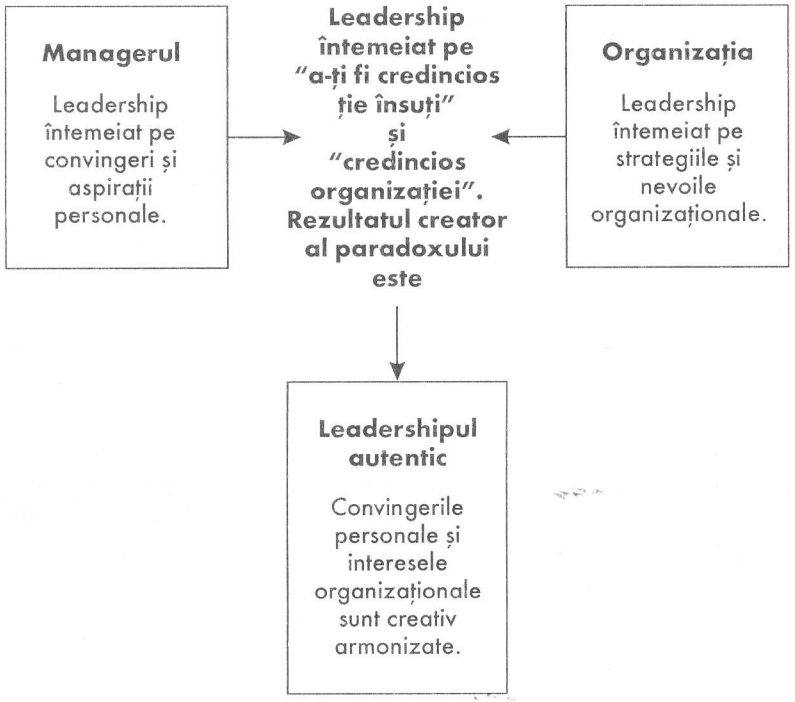


**Figura 2** Leadershipul autentic se naşte dintr-un paradox

în care nici aspirațiile personale, nici cele organizaționale să nu se vadă pe deplin satisfăcute, ci, mai degrabă, presupune modelarea unor noi posibilități pentru individ şi pentru organizație (vezi tabelul 2).



**Tabelul 2** Posibilitățile creatoare ale leadershipului autentic

| *Nevoie/ambiție personală* | *Posibilități născute din viabilizarea paradoxului* | *Nevoie/ambiție organizațională* |
|---|---|---|
| Să demonstreze abilitatea de a-i înțelege şi motiva pe ceilalți. | Să conducă un proiect care va demonstra că dezvoltarea relațiilor poate avea un impact direct şi pozitiv asupra rezultatelor mai bune. | Să ducă la bun sfârşit sarcinile şi să producă rezultate. |
| Să găsească un echilibru mai bun între viața personală şi cea profesională. | Să formeze o rețea de angajați cu timp parțial, pentru a-i asigura organizației mai multă flexibilitate şi economii de resurse. | Să găsească şi să păstreze oameni devotați. |
| Să-şi exploateze capacitatea de a-şi crea şi cultiva relații personale. | Să-i influențeze pe managerii superiori spre a pune preț pe cultivarea relațiilor personale şi pe gândirea strategică, demonstrând că o strategie va avea mai mult succes dacă este susținută cu convingerea obținută prin rețeaua de relații personale. | Să-i promoveze pe cei care pot să gândească strategic. |
| Să contribuie cu ceva important în viața altor oameni. | Să înțeleagă ce este cel mai important pentru clienți şi să dirijeze inițiativele de dezvoltare în întâmpinarea acestor nevoi. | Să majoreze cota de piață şi profitabilitatea. |
| Să susțină cu pasiune cauza mediului natural. | Să conducă politica de mediu a organizației şi să folosească acest lucru drept important mesaj de marketing. | Profitul e pe primul loc — să nu depăşească această limită în lobby-ul pentru mediu. |

## Leadershipul autentic este un leadership conştient

Provocarea leadershipului autentic constă în faptul că reclamă o cunoaştere conştientă — cunoaşterea de sine, cunoaşterea celorlalţi şi cunoaşterea organizaţiei. Acest tip de cunoaştere asigură baza necesară pentru leadershipul conştient, prin care managerii sunt în stare să-şi examineze motivele şi să facă judecăţi conştiente. Mai mult, ei sunt capabili să identifice la ei înşişi instincte defensive sau reacţii inoportune — poate o tendinţă de a controla sau de a domina, având la bază spaima de eşec; sau poate o teamă de conflict şi o dorinţă de a împăca lucrurile; sau poate un spirit de competiţie exagerat, care duce la lipsă de încredere; sau poate o tendinţă spre "insularizare", care îi face să apară detaşaţi şi incapabili să le inspire entuziasm celor din jur.

Cunoaşterea de sine le permite managerilor să-şi identifice ambiţiile personale care sunt mai puţin distorsionate de prejudecata inconştientă. În cazul leadershipului autentic, această cunoaştere de sine se cuplează cu o cunoaştere a celorlalţi, curiozitatea faţă de ce anume îi motivează, o capacitate de a înţelege şi de a preţui diferenţele dintre sine şi alţii şi o percepţie clară asupra modului în care motivaţiile indivizilor, grupurilor şi echipelor pot fi aliniate în serviciul intereselor organizaţionale. Leadershipul autentic, realizat prin viabilizarea paradoxului, depinde de cunoaşterea conştientă.

### *STUDIU DE CAZ*

#### Roger

Roger era manager superior într-o importantă firmă de produse farmaceutice, cu responsabilitate globală pentru strategia de licenţă asupra produselor. Roger avea ca sarcină să obţină licenţe pentru unul sau mai multe produse de la alte firme. Dar în ciuda identificării mai multor posibilităţi de licenţiere a unor compuşi farmaceutici, cu trei ocazii anterioare firma lui Roger nu reuşise să-i convingă pe deţinătorii licenţelor să încheie acordul cu ea. De fiecare dată fusese aleasă o firmă concurentă.



În tot acest timp, Roger a beneficiat de coaching pentru lideri. A folosit coachingul pentru a examina în ce fel ar fi putut avea leadershipul lui conştient un impact mai mare în demersul de a obţine licenţa unui nou compus farmaceutic. Un lucru pe care l-a recunoscut a fost că se pricepea foarte bine să-şi facă relaţii personale în interiorul şi în exteriorul organizaţiei şi că ştia să insufle un puternic sentiment de loialitate din partea echipelor cu care lucra. Totuşi, în rolul său de director strategic, a simţit că organizaţia aştepta de la el să fie un strateg remarcabil, iar el învăţase să se comporte ca şi cum această însuşire i-ar fi fost un atu înnăscut. Se străduise enorm să-şi scrie singur documentele de strategie, iar pentru oferta finală în faţa posibililor cesionari de licenţe, muncise ca un sclav să-şi facă prezentările de marketing. Membrii echipei sale n-au fost poftiţi să contribuie la prezentarea strategică de ansamblu. În demersul său de leadership, Roger încerca să se conformeze nevoii organizaţiei sale de a avea un lider strategic, fapt care îl făcea să piardă din vedere adevăratele sale atuuri personale. Mai mult, nu reuşea să îndeplinească obiectivul organizaţiei: acela de a obţine licenţa asupra unui nou medicament.

Coachingul axat pe leadership i-a dat lui Roger posibilitatea să-şi dezvolte cunoaşterea de sine. Şi-a dat seama că îşi clădise ambiţia pe credinţa că, pentru a fi lider trebuia să fie şi un spirit vizionar. Îşi respinsese tot timpul gândul că inventivitatea strategică nu se numără printre punctele lui forte şi îi exclusese fără să-şi dea seama pe ceilalţi membri ai echipei, refuzându-le ajutorul în formularea strategiilor. Prin coachingul primit, însă, a înţeles că trebuie să-şi exploateze atuurile personale autentice — să-şi folosească aptitudinile motivaţionale pentru a călăuzi creativitatea echipei în elaborarea construcţiei strategice. Iar după aceea, putea să-şi folosească excelentele aptitudini interpersonale, de relaţionare cu cei din jur şi de prezentare, pentru a reuni contribuţiile variatelor grupuri de persoane cointeresate din interiorul firmei lui şi pentru a coordona o argumentaţie mai coerentă şi mai convingătoare în faţa potenţialului cesionar de licenţe. Când a făcut acest lucru pentru următorul medicament disponibil spre acordarea de licenţe, firma lui Roger a câştigat contractul. Mai mult, lui Roger i s-a recunoscut în toată organizaţia meritul de a fi fost arhitectul acestui succes în obţinerea unui important contract de licenţă.

## Forme de leadership defensive sau reactive

Mulți manageri nu posedă cunoașterea de sine și nici suficientă cunoaștere a celor din jur, calități necesare pentru un leadership autentic. Stilul lor de conducere este inconștient modelat de înclinațiile lor personale: mentalitățile lor implicite, reacțiile automate și mijloacele de apărare născute din experiențe trecute. Aceste înclinații nu sunt neapărat un lucru rău — de fapt, de obicei ele chiar contribuie la realizările obținute de ei. De pildă, un manager care are ambiția de a reuși, datorată faptului că a fost crescut în spiritul competiției, poate fi extrem de prețuit în orice organizație care are nevoie de o concentrare neabătută asupra realizării obiectivelor. Totuși, leadershipul

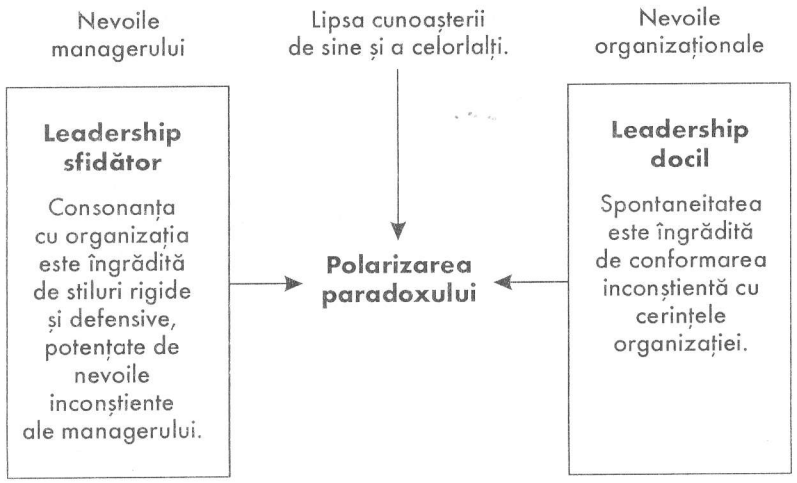


**Figura 3** Leadershipul sfidător și leadershipul docil



de acest fel se vede limitat din cauza lipsei de maleabilitate. În absența unei bune cunoașteri de sine și a cunoașterii celor din jur, nu există suficientă bază pentru a face alegerile care îngăduie adaptarea leadershipului la circumstanțe. Nu există o perspectivă pentru examinarea motivelor personale și pentru menținerea lor într-un raport benefic de tensiune cu nevoile și provocările organizaționale.

Lipsa cunoașterii de sine și a celorlalți, la un manager, conduce la o polarizare inconștientă a paradoxului leadershipului, la un colaps al tensiunii echilibrante dintre nevoile individuale și nevoile organizaționale (vezi figura 3). Direcția acestei polarizări, fie spre interesele personale ale managerului, fie spre agenda de interese a organizației, dă naștere la două forme de leadership: leadershipul sfidător și leadershipul docil.

## Leadershipul sfidător

Leadershipul sfidător apare acolo unde există un colaps al paradoxului înspre nevoile personale ale managerului. Aceste nevoi personale sunt inconștiente sau există o încercare de a ignora ori masca dubiile și incertitudinile personale. Acest stil de conducere este sfidător în sensul că managerul se comportă într-un mod care spune implicit: "Așa sunt eu, deci ori mă luați ca atare, ori mă lăsați în pace." Acomodarea nevoilor sale cu ale organizației este minimă. La temelia profundă a leadershipului sfidător se găsește teama de eșec a managerului sau reticența lui de a-și recunoaște vulnerabilitatea — spaime inconștiente adânc înrădăcinate în trecutul lui.

Probabil că vă puteți gândi la suficiente exemple de manageri din diverse organizații, al căror stil de conducere poate fi caracterizat drept sfidător. Ei au progresat până la niveluri superioare ale ierarhiei manageriale grație energiei lor și credinței manifeste și nestrămutate în valoarea lor personală.

Stilul lor de conducere este irepresibil, datorită faptului că se sprijină pe interesele lor personale inconştiente şi îi determină să-şi impună în faţa altora propria opinie asupra a ceea ce trebuie făcut. Totuşi, leadershipul pe care îl exercită ei este limitat, pentru că nu-şi dau seama de impactul pe care îl au asupra altora (sau nu-l iau în seamă). De regulă, ceilalţi îi văd ca pe nişte personalităţi dominatoare şi, de obicei, reacţia este de competitivitate, rezistenţă sau obedienţă lipsită de iniţiativă creatoare şi imaginaţie. Leadershipul sfidător este lipsit de eficacitate, acolo unde nu reuşeşte să le inspire oamenilor creativitate voluntară şi ambiţia excelenţei.

## Leadershipul sfidător şi personalitatea

Pentru leadershipul sfidător practicat de unii manageri se invocă uneori, ca scuză, profilurile de personalitate. De exemplu, un manager ar putea folosi un test de personalitate care îi indică predilecţia spre a-i controla pe ceilalţi în mod extravertit şi structurat ca pe o dovadă că purtarea lui este inevitabilă — ca şi cum autenticitatea ar însemna pur şi simplu să te porţi după cum îţi este firea, adică în conformitate cu ce spune profilul tău de personalitate, indiferent de consecinţe! În coachingul pentru lideri, un profil de personalitate poate fi extrem de util, dat fiind că le furnizează managerilor un punct de plecare în a-şi înţelege stilurile preferate. Pe de altă parte, însă, leadershipul autentic impune ca această cunoaştere personală să fie menţinută într-o tensiune echilibrantă cu înţelegerea impactului exercitat asupra celor din jur şi cu înţelegerea modului în care acest impact ajută sau dăunează realizării scopurilor organizaţionale. Cunoaşterea preferinţelor dictate de personalitate furnizează o platformă pentru alegerea deliberată a comportamentelor, nicidecum o bază de exonerare pentru comportamentul adoptat, indiferent care i-ar fi impactul.



***STUDIU DE CAZ***

**Elizabeth**

Elizabeth era şefa departamentului de dezvoltare a afacerilor dintr-o companie internaţională care activa într-un sector de servicii înfloritor. Ca specialistă în vânzări, se bucurase de foarte mult succes până atunci. Îşi gestiona cu multă competenţă reţeaua externă de contacte personale. Totuşi, relaţiile ei cu colegii şi cu membrii echipei subordonate erau încordate. Deşi era preţuită pentru energia ei, pentru ambiţia şi simţul ascuţit al afacerilor, în plan interpersonal era considerată tăioasă şi indiferentă la sentimentele celorlalţi. De-a lungul anilor, primise un feedback substanţial pe tema necesităţilor sale de perfecţionare şi participase la cursuri de instruire axate pe dezvoltarea aptitudinilor interpersonale. Elizabeth nu era însă deloc convinsă că are nevoie să se schimbe şi dădea vina pe colegii ei, acuzându-i că sunt prea susceptibili. Îşi dobândise succesul fiind bătăioasă şi individualistă şi opunea o rezistenţă puternică la schimbare, chiar şi atunci când directorul general şi-a exprimat îndoiala privind promovarea ei în consiliul director al firmei. Stilul ei sfidător de a conduce, care îi adusese reuşita în carieră, îi îngrădea acum progresul mai departe.

## Leadershipul docil

La cealaltă extremă poate să existe o polarizare a paradoxului în direcţia cerinţelor organizaţiei. În acest caz, managerul se străduieşte să-şi dezvolte cunoştinţele, aptitudinile şi competenţele pe care pune preţ organizaţia. Acest stil de conducere este docil în sensul că managerii au învăţat să-şi *suprime* în mod inconştient stilurile şi calităţile lor naturale, din dorinţa de a fi aşa cum îşi închipuie ei că ar vrea organizaţia să fie liderii ei. Această suprimare a autenticităţii personale este dobândită de-a lungul timpului, din dorinţa de acomodare la alţii. Managerii care manifestă un stil docil de a conduce se ridică adeseori până la poziţii de rang mediu şi superior în structurile unde sunt consideraţi a fi loiali şi serioşi — "oameni pe care te poţi baza". Ei sunt într-o consonanţă foarte bună cu

nevoile actuale ale organizației, reacționând cu eficacitate la provocări şi susținând starea de fapt curentă. Totuşi, vizibila lipsă de spontaneitate le poate limita stilul de conducere. Suprimarea preferințelor lor personale poate avea ca rezultat un fel de neutralitate, manifestată prin incapacitatea de a-i motiva pe ceilalți sau prin lipsa de imaginație în abordarea unor probleme cu care nu s-au mai întâlnit.

## Leadershipul docil şi managementul

Aptitudinile şi calitățile necesare pentru un *leadership eficace* sunt adeseori definite în mod distinct de cele necesare pentru un *management eficace*. În timp ce leadershipul are ca obiect să-i inspire şi să-i influențeze pe oameni, managementul are ca obiect planificarea, organizarea, dirijarea şi controlul. Leadershipul docil seamănă cu managementul eficace, care întreține, supraveghează şi dirijează rutinele apte să producă rezultatele scontate. Dacă un manager lucrează cu un colectiv de subordonați extrem de puternic motivați, ale căror nevoi personale sunt îndeaproape aliniate cu ale organizației, şi acolo unde procedurile existente sunt eficace, nu este nevoie decât de un minimum de leadership autentic. În această situație, leadershipul docil se poate dovedi o variantă mulțumitoare. Dacă există însă o nevoie de a elabora noi abordări, de a-i motiva pe angajați sau de a răspunde la schimbarea circumstanțelor, atunci există şi o nevoie de leadership autentic.

### *STUDIU DE CAZ*

#### Peter

Peter era un manager experimentat, care, în urma fuziunii cu o altă firmă, fusese numit şeful unei echipe de directori. Maturitatea stilului său şi sobrietatea în atitudine se potriveau acestui rol, iar lui Peter îi făcea plăcere să coordoneze contribuțiile colegilor săi directori, să urmărească îndeplinirea măsurilor convenite şi să-i raporteze periodic directorului general executiv. Totuşi, după un an în cadrul acestui rol, a avut loc o redistribuire, iar Peter s-a trezit că nu mai face parte din echipa de directori. Retrogradarea lui Peter a fost un rezultat al stilului său docil de a conduce. Deşi era considerat eficient şi productiv în rolul îndeplinit, nu reuşise să insufle sentimentul de urgență, pasiunea şi hotărârea de care avea nevoie organizația ca să facă față provocărilor cu care se confrunta în acele momente. Organizația avea nevoie să se revitalizeze, iar pentru asta se impunea un gen de conducere mai puțin îngrădit de protocoalele statornicite în trecut.



## Dezvoltarea leadershipului autentic

Dezvoltarea leadershipului autentic este una dintre marile provocări care stau în fața organizațiilor. Dacă o organizație vrea să-şi poată influența circumstanțele, nu doar să reacționeze la cerințele lor, are nevoie la toate nivelurile structurii sale de un leadership care să se caracterizeze prin conştientizarea judicioasă a situației. Responsabilitatea pentru dezvoltarea potențialului de leadership al unei organizații revine, de obicei, specialiştilor din domeniul resurselor umane, care caută să stabilească un raport optim între necesarul de instruire şi dezvoltare, pe de o parte, şi direcția strategică şi necesarul de resurse ale organizației, pe de alta.

Am constatat că este util să facem distincție între țintele pentru dezvoltarea managerială prin luarea în considerare a doi factori definitorii: dacă dezvoltarea se concentrează pe activitate sau pe resursele umane şi dacă scopul principal este dezvoltarea individuală sau cea organizațională (vezi fig. 4).

În partea axată pe activitate, managerii individuali au nevoie de *aptitudini şi abilități fundamentale*, pentru a-şi putea îndeplini rolul (cadranul din dreapta-sus). Acestea includ atribute precum aptitudinile de comunicare, aptitudinile de managementul echipei şi cunoştințele legate de domeniul de

activitate al firmei. Dacă managerii îşi asumă un rol în *leadershipul afacerilor* (cadranul din dreapta-jos), sarcinile lor au în mai mare măsură ca obiect problematica lărgită a existenţei organizaţionale, cum ar fi stabilirea direcţiei strategice şi managementul complexităţii.

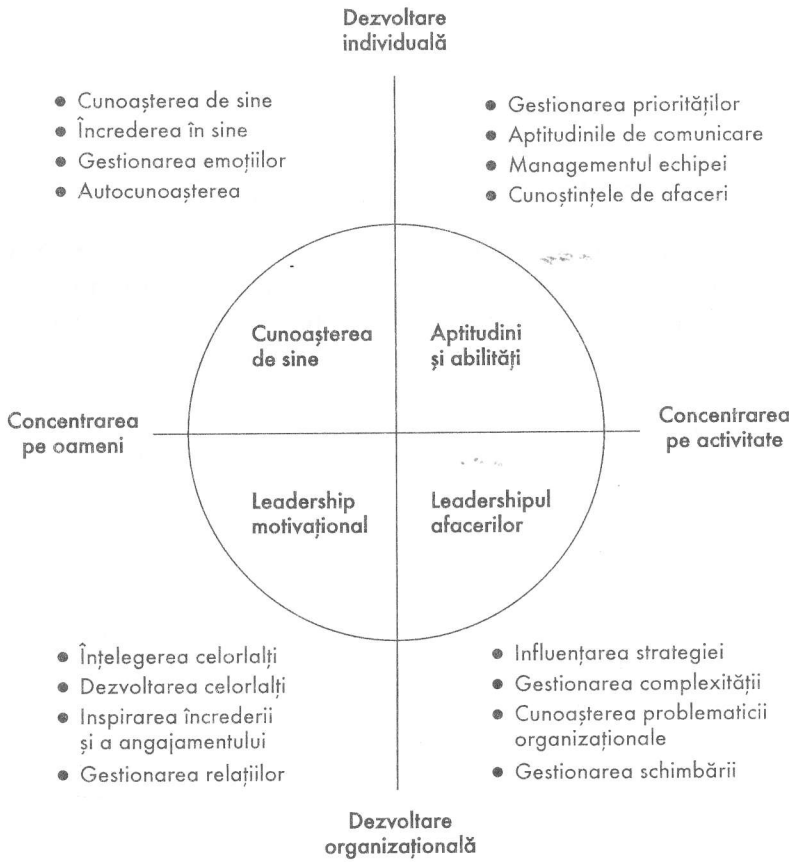


**Figura 4** Ţinte pentru dezvoltare



Partea axată pe resursele umane a acestui model seamănă cu componentele inteligenţei emoţionale (Salovey et al., 1990; Goleman, 1996). Pentru individ, nevoia primară este aceea a *cunoaşterii de sine* (cadranul din stânga-sus), ceea ce include capacitatea de a-şi cunoaşte şi de a-şi stăpâni propriile emoţii şi strunirea acestor emoţii în aşa fel încât să-şi îndeplinească scopurile dorite. La nivelul echipei sau al organizaţiei, nevoia este pentru *leadership motivaţional* (cadranul din stânga-jos), care include înţelegerea şi dezvoltarea celorlalţi şi gestionarea eficace a relaţiilor interumane.

Dezvoltarea leadershipului autentic trebuie să cuprindă toate cele patru cadrane ale acestui model. Spre exemplu, dacă o persoană doreşte să manifeste aptitudini bune de comunicare sau să gestioneze conflictul ca parte din activitatea sa de management al echipei (dreapta-sus), ea va trebui să fie capabilă să-şi gestioneze emoţiile (stânga-sus). Dacă un manager doreşte să poată influenţa direcţia strategică a organizaţiei (dreapta-jos), el trebuie să fie capabil să-i înţeleagă pe ceilalţi şi să gestioneze cu eficacitate relaţiile interumane (stânga-jos). Pentru profesioniştii activităţii de relaţii umane, provocarea constă în a identifica, pentru un individ sau pentru un grup de manageri, atât care este necesarul de dezvoltare, cât şi care este cel mai adecvat mijloc pentru facilitarea acestei dezvoltări.

## Înclinaţia spre activitate

Se întâmplă frecvent în organizaţii ca aspectele practice ale schimbării — cele legate de activitatea concretă — să aibă întâietate în detrimentul aspectelor personale. Această înclinaţie este perfect de înţeles acolo unde organizaţiile sunt obligate să reacţioneze rapid la schimbările de pe piaţă. Atunci când sunt presaţi să realizeze un anumit lucru, managerii caută soluţii tangibile, iar atunci când vine vorba de formarea angajaţilor,

scopul este de a-i face să producă rezultate utile cât mai rapid posibil. Într-un context al urgenței, al răspunderii concrete şi al performanței măsurabile, a zăbovi asupra aspectelor umane ale schimbării ar putea părea un adevărat lux.

De exemplu, deşi modelele conceptuale ale competenței şi evaluările cu feedback circular conțin, de obicei, şi elemente care se referă la aşa zisele aptitudini "soft", cum ar fi "capacitatea de a-i motiva pe alții" şi "gestionarea eficace a relațiilor", acestora li se acordă mai puțină atenție în cazul în care managerul s-a achitat de sarcina obținerii rezultatelor "hard" (sau "tehnice"), adică şi-a îndeplinit obiectivele de performanță economică. Se poate însă ca în obținerea acestor rezultate, managerul să-şi fi creat relații de muncă dificile, dar multe organizații se prefac că nu observă asemenea carențe cât timp managerul în cauză continuă să contribuie la profit. Pe termen scurt, ar putea părea că este decizia corectă, din punctul de vedere al activității de afaceri, dar pe termen lung un asemenea manager va submina performanța celorlalți, iar în cele din urmă îi va dăuna şi organizației.

Interesul crescând față de chestiunea inteligenței emoționale indică o recunoaştere a faptului că genul de competențe precum "cunoaşterea de sine" şi "gestionarea eficace a relațiilor" reprezintă aspecte fundamentale ale unui leadership eficace. Totuşi, chiar şi inteligența emoțională se află în pericolul de a deveni doar un simplu set suplimentar de abilități care i se impun individului. Problema cu aptitudinile impuse este că nu sunt asimilate durabil sub forma unor deprinderi ci, de obicei, dispar de îndată ce managerul se află în condiții de presiune. Astfel, spre exemplu, managerii care au învățat să pună întrebări deschise şi să prețuiască ideile altora le pot da impresia colegilor lor că adoptă acest comportament "doar de formă", dacă atunci când trebuie să rezolve ceva cât mai repede încep iar să desconsidere opiniile şi dorințele celorlalți. Asemenea inconsecvențe în comportament dau naştere la neîncredere,



iar aptitudinile interpersonale riscă să fie văzute ca un fel de "corectitudine politică" sau ca un test pe care trebuie să-l treacă managerii în cauză ca să obțină evaluarea adecvată din partea colegilor de acelaşi rang. S-ar putea să existe o fațadă de leadership docil, care ascunde de fapt un stil de conducere sfidător.

## Problema coachingului concentrat pe sarcină

Coachingul individual este una dintre opțiunile disponibile pentru dezvoltarea managerilor. În ultima vreme a început să fie larg utilizat în organizații, pentru a asigura o experiență de formare mai bine adaptată individual, în particular celor din eşaloanele manageriale mediu şi superior. Totuşi, coachingul poate uneori să cadă în exact aceeaşi capcană ca alte intervenții de dezvoltare managerială, în care direcția principală de concentrare este asupra formării aptitudinilor. O asemenea înclinație spre aptitudinile specifice activității, în dauna dezvoltării capacității de conştientizare şi a cunoaşterii de sine, descurajează însă formarea unui leadership autentic. Formarea aptitudinilor şi competențelor necesare pentru îndeplinirea sarcinii manageriale are întâietate în fața utilizării coachingului ca spațiu pentru reflecție şi descoperire şi, în consecință, tinde să inspire fie un leadership sfidător, fie unul docil. Managerii fie caută să se conformeze cu sarcinile de învățare stabilite, în credința că acest lucru le va permite să răspundă mai bine necesităților de conducere ale organizației, fie tratează învățarea cu o lipsă sfidătoare de considerație, convinşi în sinea lor că vor continua să aibă rezultate bune numai dacă perseverează în aplicarea stilurilor lor obişnuite.

### *STUDIU DE CAZ*

**Alan**

Alan, directorul general executiv al unei organizații multinaționale, a decis să-şi angajeze un coach la puțin timp după fuziunea cu o altă firmă. El considera că scopul coachingului era de a-i furniza un fel de "cutie de rezonanță" — un spațiu unde să-şi poată formula reflecțiile şi să obțină feedback obiectiv, într-un moment în care avea de luat o serie de decizii importante. Coachul pe care l-a ales era cineva care lucrase în sectorul lui de activitate, la nivel de comitet director al firmei, şi care se bucurase de mult succes şi ca om de afaceri pe cont propriu. Coachul i-a fost util lui Alan în măsura în care i-a asigurat un spațiu în care să-şi poată exprima gândurile. Totuşi, principala preocupare a lui Alan era că în urma procesului de fuziune, starea de spirit a managerilor superiori se deteriorase, iar cifra de afaceri a firmei avea de suferit. Unii manageri îi dăduseră de înțeles lui Alan că stilul lui dominator şi critic nu-i ajuta deloc — şi, într-adevăr, doi dintre directorii mai importanți deciseseră chiar să plece din organizație. Alan reuşise în carieră comportându-se ca un lider sfidător, dar acum începea să constate că stilul lui de conducere creează probleme.

Alan a simțit că are nevoie să devină mai motivațional ca lider şi a explorat această idee cu coachul său. Dar acesta, pentru că fusese el însuşi un lider impetuos, l-a încurajat fără să-şi dea seama pe Alan să se concentreze pe obiectivele lui de afaceri, să-şi stabilească ținte mereu mai dificile şi să răspundă oricărui dezacord cu un feedback critic. Coachul i-a consolidat astfel lui Alan stilul de conducere sfidător, iar Alan n-a reuşit să producă schimbarea adecvată — pentru că aptitudinile şi experiența coachului său erau în disonanță cu modul în care trebuia el să evolueze. Alan ar fi avut nevoie de un coaching care să fie dirijat spre formarea capacității de exercitare a unui leadership autentic.

## Coachingul pentru lideri

Scopul coachingului pentru lideri este dezvoltarea leadershipului autentic, pentru a-i face pe manageri mai conştienți şi mai atenți la nevoia cunoaşterii de sine şi a cunoaşterii celorlalți. Astfel ei îşi creează un stil de conducere distinct şi personal, dar şi armonizat organizațional. Ca să poată realiza



acest lucru, coachingul pentru lideri trebuie însă să abordeze şi latura personală, şi latura practică. Cunoaşterea de sine trebuie să fie pusă în directă legătură cu acțiunile şi abordările

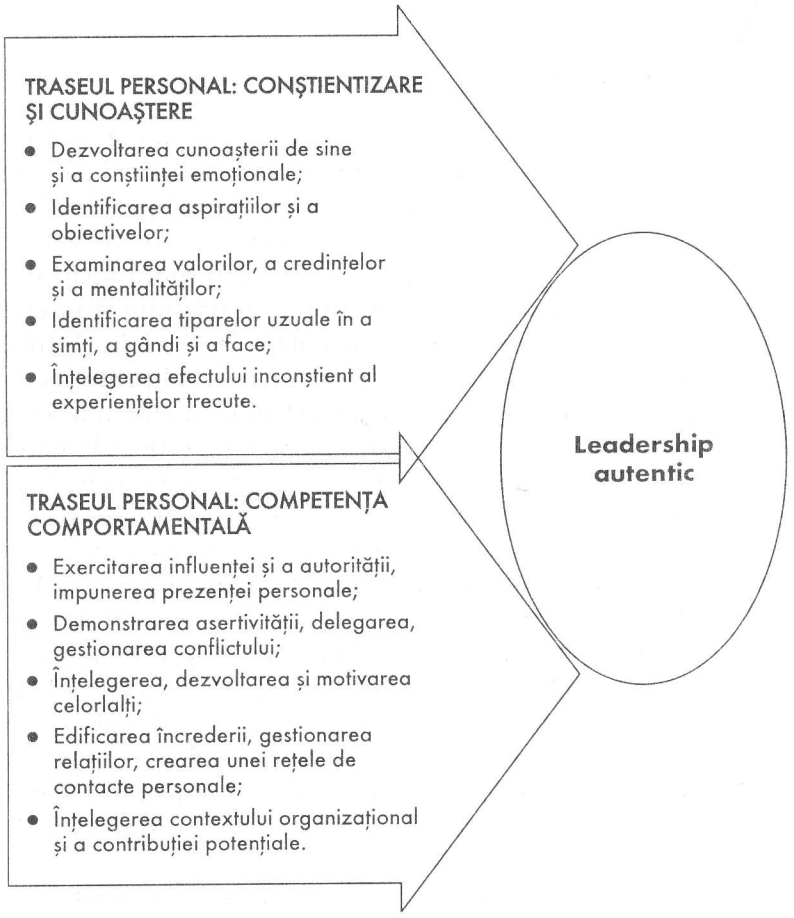


**Figura 5** Traseul personal şi traseul practic

practice care fac din schimbare o realitate. Putem astfel să ne gândim la coachingul pentru lideri ca la un tip de coaching care asigură un spațiu în care se desfăşoară un dublu parcurs, o călătorie în paralel: traseul personal şi traseul practic (vezi figura 5; vezi şi Wales, 2003).

## Traseul personal

Este un lucru normal să avem o linie de demarcație între ceea ce este personal şi ceea ce este public. Există lucruri pe care le simțim, le gândim şi le facem în viața noastră personală şi pe care nu le împărtăşim celor de la serviciu, iar uneori nu discutăm despre ele nici măcar cu alții din afara spațiului profesional. În multe situații, se cuvine să păstrăm discreția asupra a ceea ce exprimăm sau discutăm la serviciu. Totuşi, demarcația dintre sinele privat şi personal, şi cel profesional, de la serviciu, poate lua proporții extreme şi este adeseori întărită de normele culturale dintr-o organizație. Oamenii care îndeplinesc roluri de conducere, la diverse niveluri ale organizației, întruchipează prin exemplul propriu aceste norme. Există norme implicite şi explicite; normele explicite ale echipei includ invariabil reguli cum ar fi: "să fii deschis", "să fii sincer", "să cooperezi cu ceilalți", "să asculți" şi "să provoci la discuție". Există însă şi norme implicite, care ar putea cuprinde lucruri cum ar fi: "să nu-ți arăți sentimentele", "să nu fii chiar atât de franc încât să-i faci pe ceilalți să se simtă prost" şi "să nu fii prea diferit de ceilalți". Aceste norme implicite — care au adeseori o influență mai puternică decât cele explicite, fiindcă acționează în afara alegerii conştiente — fac ca sentimentele să fie ascunse sau ignorate.

Atunci când managerii se angajează într-un demers de coaching, ei îşi transferă în mediul de coaching normele pe care le au în mediul de muncă. Ei se aşteaptă ca discuțiile din timpul şedințelor de coaching să decurgă de o manieră similară cu cele



pe care le poartă cu şeful lor în timpul întâlnirilor de evaluare şi dezvoltare. Mai mult, există mulți coachi care îşi desfăşoară activitatea în cadrul acestor norme, furnizându-i managerului un spațiu de rezonanță pentru problemele de serviciu, dar nu stimulează conversația să acopere o plajă mai vastă de subiecte. Una dintre primele sarcini ale coachingului pentru lideri este de a institui noi norme pentru contextul de coaching. Spațiul coachingului trebuie să fie unul în care conversațiile pot să fie, cel puțin în parte, profund personale.

În acest punct, eu vreau să subliniez trei domenii de discuție, care trebuie să fie stabilite ca teritoriu permisibil în cadrul traseului personal. Ele sunt:

- aspirațiile;
- emoțiile;
- istoria personală.

Fiecare dintre aceste trei aspecte va fi discutat mai amănunțit în capitole ulterioare.

### *Aspirațiile*

Presați din toate părțile să ducă lucrurile la bun sfârşit, managerii pot să-şi piardă din vedere aspirațiile personale. Chiar aşa, ce i-a determinat în primul rând să intre în afaceri? Ce sperau să realizeze, pentru ei înşişi şi pentru alții? Cine sunt oamenii care le-au servit drept modele şi în ce privințe îşi doresc ei să le semene? Care sunt realizările lor de până acum, de care se simt cel mai mândri? Încurajându-i pe manageri să se gândească mai degrabă la ceea ce vor să vadă că au realizat în viață decât la ce rezultate va aduce munca lor în următoarele şase luni, noi îi invităm să se retragă puțin din vârtejul problemelor de zi cu zi şi să-şi reamintească acele aspirații care îi fac să se simtă pasionați şi plini de viață. (Modelarea aspirațiilor şi a intențiilor este tratată mai detaliat în capitolul 2.)

## Emoțiile

Un director de rang înalt dintr-o companie multinațională era extrem de greu de mulțumit în discuția cu un grup de consultanți chemați în legătură cu o propunere de restructurare a funcției de marketing. Adoptând o atitudine agresivă, el refuza să asculte argumentele raționale ale consultanților. Una peste alta, se purta ca un mic tiran. În cele din urmă, unul dintre consultanții asistenți a reușit totuși să pună o întrebare: "De ce aveți sentimentul că această structură propusă nu va aduce rezultate?". Directorul s-a năpustit asupra consultantului respectiv: "Nu amesteca sentimentele în discuția asta!"

Consultantul asistent eram eu și, reflectând mai târziu asupra acestui incident deloc măgulitor pentru orgoliul meu, am stat multă vreme să cuget asupra comentariului făcut de acel director. În ciuda faptului că reacția lui la propunerea noastră era extrem de emoțională — întreaga întâlnire fusese dominată de sentimentele *lui* — el m-a atacat pe mine pentru că spusesem "De ce aveți sentimentul că?...", în loc să spun "De ce credeți că?...". Ca și cum emoțiile ar fi niște fleacuri nesemnificative, care nu fac altceva decât să încurce luarea unor decizii de afaceri. Mai târziu, am aflat că directorul în cauză încasase un perdaf nemilos de la șeful lui, ceva mai devreme în ziua aceea. Bănuiesc că s-a simțit el însuși călcat în picioare, ceea ce l-a făcut să-și descarce sentimentele de mânie, purtându-se cu noi exact la fel cum se purtase șeful lui cu el.

Ce m-a învățat pe mine această experiență este că emoțiile pot să domine comportamentul, dar sunt adeseori tăgăduite — și mai ales într-un context profesional.

Emoțiile stau în chiar centrul leadershipului autentic. Liderii care nu-și înțeleg emoțiile și nu pot să le gestioneze nu vor fi capabili nici să se raporteze așa cum trebuie la ceilalți; ei nu vor fi în stare să-i motiveze pe cei din jur sau să priceapă de ce unii oameni se opun ideilor și conducerii lor. În coachingul pentru lideri, noi trebuie să stabilim foarte clar că emoțiile



constituie o arie de discuție importantă. Multor manageri li se pare complet străină ideea de a-și identifica sentimentele, de a le pune un nume și de a le discuta — mai ales managerilor bărbați, care consideră că emoțiile sunt un atribut problematic, pe care îl manifestă mai mult femeile. Dar capacitatea de a identifica emoțiile și de a le înțelege sensul este o aptitudine care se învață. Prin demersul de coaching, managerii ajung să învețe cum sunt legate emoțiile de felul în care obișnuiesc ei să gândească și să procedeze, și să înțeleagă că strunirea acestora constituie o componentă crucială în realizarea obiectivelor pe care și le-au propus.

## Istoria personală

Din multe puncte de vedere, ființele umane sunt produsul experiențelor pe care le-au trăit. Oricare ar fi trăsăturile naturale cu care ne-am născut, felul în care suntem crescuți și alte experiențe de viață ne modelează în chip hotărâtor. Ca răspuns la acele experiențe, toți ne dezvoltăm tipare distinctive de a fi, de a simți, de a gândi, de a intra în relație cu alții și de a ne comporta. În timp ce unele aspecte fac parte din personalitatea noastră și este probabil să rămână destul de statornice până la sfârșitul vieții, alte aspecte sunt mai predispuse să se schimbe. În coaching, încercăm să înțelegem în ce fel anumite tipare de relaționare din momentul prezent s-au format prin experiență. În particular, vrem să le încurajăm pe acelea care îi ajută pe manageri să-și atingă scopurile și să le descurajăm sau să le înlocuim pe cele care le dăunează relațiilor sau care îi împiedică să-și îndeplinească obiectivele.

Cei mai mulți dintre noi nu ne dăm seama cum și de ce tiparele noastre de experiență ne definesc modul de a fi din prezent, care sunt modificările subtile pe care le suferă inconștient stilurile noastre de a proceda de nuanțele și contingențele istoriei noastre personale din trecut. O examinare a istoriei personale îi oferă coachului, dar și managerului pe care aces-

ta îl îndrumă, un mijloc de identificare a tiparelor care aduc rezultatele dorite şi a celor care se dovedesc ineficace. Actul de identificare a tiparelor de acest fel, de conştientizare a lor, le permite managerilor să facă o alegere. Eliberaţi de tirania răspunsului condiţionat, managerii devin deschişi spre învăţarea de noi comportamente — cu alte cuvinte, ei sunt gata să facă legătura dintre traseul personal şi cel practic.

## Traseul practic

Conştientizarea şi cunoaşterea câştigate prin parcurgerea traseului personal de coaching sunt uneori suficiente pentru a-l ajuta pe manager să iniţieze schimbări importante, dar, de obicei, implicaţiile practice ale bagajului de informaţii nou dobândite trebuie să fie traduse mai explicit sub forma unor comportamente noi. Deplasarea între traseul personal şi cel practic constituie o parte importantă a coachingului pentru lideri, fiindcă răspunde necesităţii ca managerii să conştientizeze explicit atât scopurile personale, cât şi pe cele organizaţionale. Această corelare a personalului cu practicul face parte integrantă din procesul de coaching destinat liderilor.

În acest punct, vreau să subliniez patru aspecte ale traseului practic care ne ajută să fim siguri că schimbarea este realizată şi menţinută activ:

- exersarea unor comportamente noi;
- furnizarea informaţiilor;
- planurile de acţiune;
- revederea experimentelor.

### *Exersarea unor comportamente noi*

Unul dintre cele mai uzuale rezultate ale procesului de coaching este faptul că persoana îndrumată învaţă să poarte alt gen de conversaţii. Fie că managerii sunt prea agresivi sau prea pasivi, prea vorbăreţi sau prea tăcuţi, prea glumeţi sau prea serioşi, conversaţiile cu coachul axate pe interpretarea unor roluri (aşa-numitele "psihodrame") pot fi o neprețuită ocazie de a experimenta stiluri diferite şi de a primi un feedback imediat. De regulă, coachul îi va cere managerului să-i descrie o situaţie reală din mediul lui profesional şi va interpreta rolul unuia dintre colegii sau clienţii managerului, în timp ce acesta va exersa diverse abordări ale conversaţiei. Cu cât gradul de încredere pe care coachul l-a creat între el şi manager este mai mare, cu atât mai dispus va fi acesta să-şi asume riscuri şi să experimenteze cu stiluri noi.



### *Furnizarea informaţiilor*

Necesitatea de a exersa noi aptitudini şi comportamente poate fi bine argumentată cu articole de specialitate, cărţi, site-uri de pe Internet şi broşuri pe tema metodelor de management specifice. Câteva exemple generale ar fi informaţiile din domenii cum ar fi influenţa, delegarea, negocierea, managementul stresului, inteligenţa emoţională, inteligenţa relaţională, managementul echipelor, asertivitatea, precum şi materialele informative care explicitează rezultatele testelor psihometrice sau interpretarea unui raport de feedback circular.

Dar cu toate că utilizarea unor asemenea resurse este foarte utilă (mai ales pentru acei manageri cărora le place să citească singuri şi să reflecteze), ele pot ajunge să domine conversaţiile de coaching. Pentru un coach este important să găsească echilibrul potrivit între a-i asigura clientului său, pe de o parte, informaţii folositoare, iar pe de alta, un spaţiu destinat reflecţiei neîngrădite şi descoperirii personale. Acest lucru poate fi deosebit de important atunci când managerii se arată foarte pasivi şi aşteaptă de la coach să facă el toată treaba. De obicei, o asemenea atitudine este un semn al rezistenţei la schimbare şi trebuie să fie atacată direct.

### *Planurile de acțiune*

Pentru ca schimbarea să se concretizeze, ea trebuie să se manifeste printr-o acțiune concretă — o schimbare în comportamentul adoptat, o schimbare în modul de gândire, o schimbare în felul cum sunt gestionate sentimentele. Pentru unii oameni, schimbarea decurge aproape imediat în urma discutării unei probleme împreună cu coachul, dar pentru alții se impune să existe un plan de acțiune mai explicit. Planul serveşte drept consfințire a angajamentului în direcția schimbării, dar şi ca bază de analiză a progreselor înregistrate, în şedințele de coaching ulterioare. În măsura în care este posibil acest lucru, planul trebuie să fie formulat de manageri ca răspuns la investigația făcută de coach, definind *ce* va fi diferit şi *până când*, şi identificând *cum* îşi vor da seama managerii dacă au reuşit să realizeze ceea ce şi-au propus.

### *Revederea experimentelor*

Una dintre cele mai frecvente acțiuni rezultate din traseul practic al coachingului este întreprinderea de către manageri a unui experiment în a face ceva diferit. Astfel de experimente ar putea fi, de pildă, să încerce un stil diferit de comunicare în cadrul unei şedințe anume, să planifice cu mai multă eficacitate un proiect sau, eventual, să contacteze un anumit număr de potențiali clienți identificați altfel decât până acum. Aceste experimente sunt importante pentru că reprezintă momentul în care munca depusă în procesul de coaching se materializează sub forma unei schimbări de comportament. Analizând apoi succesul sau eşecul unor asemenea experimente, managerii au ocazia să reflecteze asupra gradului în care sunt dispuşi să se schimbe, să se bucure pentru succesul obținut, dacă schimbarea a fost realizată, şi să exploreze obstacolele care le-au stat în cale, dacă nu.



## Deosebirea dintre coaching şi psihoterapie

Accentul pus atât pe traseul personal al coachingului, cât şi pe cel practic, ridică cel puțin o întrebare importantă: este o relație de coaching diferită de una terapeutică — şi dacă da, în ce fel se deosebesc una de cealaltă? În unele privințe, aceste două relații sunt fundamental diferite, iar în altele sunt foarte asemănătoare. Principalele deosebiri sunt acelea că, în coaching:

- Sponsorul este mai degrabă organizația decât managerul-client.
- Sunt posibile întâlnirile în trei, între manager, coach şi sponsor, nu doar între coach şi manager.
- Schimbarea urmărită este atât în beneficiul organizației, cât şi al managerului.
- Există în general un contract explicit, cu un număr convenit de întâlniri sau şedințe, nu doar o înțelegere fără un termen fix.
- Se pot folosi date externe, cum ar fi cele date de feedbackul circular sau de testele psihometrice.
- Se pot recomanda şi alte intervenții de instruire, pentru susținerea dezvoltării managerului.

Mulți ar spune că această listă cu deosebiri se cuvine să cuprindă şi faptul că procesul de coaching trebuie să fie de scurtă durată, directiv şi concentrat pe soluții. Dar oricât de mult l-ar atrage acest lucru pe sponsorul care îşi doreşte soluții rapide, în practică, procesul de schimbare prin coaching se aseamănă mai mult cu cel realizat prin terapie. Amândouă necesită o implicare în spațiul personal şi în cel practic. Managerii pot să comunice cu autentică energie numai dacă se simt eliberați să se implice cu convingerile personale pe care le au. La fel ca în procesul terapeutic, analizarea şi depăşirea pas cu pas a blocajelor emoționale poate fi esențială pentru realizarea unei

schimbări pozitive şi sustenabile. Aceste similitudini se extind şi asupra multora dintre tehnicile şi liniile de demarcaţie ale coachingului şi psihoterapiei.

Prin urmare, atât coachingul, cât şi psihoterapia pot:

- să fie de scurtă durată sau de lungă durată;
- să fie procese directive sau non-directive;
- să se concentreze pe prezent, pe trecut sau pe viitor;
- să coreleze latura personală cu cea practică;
- să exploreze probleme ale conştientului şi inconştientului;
- să se ocupe de emoţii şi de planul raţional.

În experienţa mea de până acum, disconfortul pe care îl pot resimţi sponsorii la ideea unei abordări de natură mai profundă a coachingului are drept cauză temerea că s-ar putea să fie analizate chestiuni personale fără relevanţă pentru problematica dezvoltării profesionale a managerilor sau că descoperirile personale s-ar putea să nu se traducă printr-o schimbare pozitivă. Metoda de coaching prezentată în această carte caută să demonstreze că abordarea mai în profunzime a chestiunilor personale nu este un lux. Este o componentă esenţială a coachingului, dacă se doreşte ca managerii să-şi dezvolte un stil de conducere mai conştient şi mai autentic. Iar sponsorii vor sprijini un asemenea demers mai profund de explorare personală, dacă este dirijat spre o schimbare explicit utilă.

În concluzie, metoda de coaching prezentată în această carte desfide multe dintre deosebirile invocate prin tradiţie între coaching şi psihoterapie şi demonstrează că noţiunile psihoterapiei pot fi aplicate pertinent în contextul de coaching. Totuşi, abordarea prezentată evidenţiază şi o diferenţiere crucială: procesul de coaching are un dublu set de obiective, personale şi organizaţionale, iar din acest punct de vedere, impune o abordare care este fundamental diferită de cea a psihoterapiei.



## Rezumat

Leadershipul este procesul prin care managerii din toate compartimentele unei organizaţii exercită influenţă şi prin care caută să facă faţă provocărilor personale şi organizaţionale. Există o anume tensiune între nevoile personale şi cele organizaţionale, care, dacă este viabilizată, are ca rezultat leadershipul autentic, în care convingerile personale şi interesele organizaţionale sunt conştient şi creativ armonizate. Polarizarea acestui paradox conduce la forme defensive de leadership — leadershipul sfidător şi leadershipul docil.

Capacitatea managerilor de a demonstra un leadership autentic în rolurile pe care le îndeplinesc depinde de cât de bine se cunosc pe ei înşişi, dar şi pe ceilalţi. Coachingul pentru lideri are ca obiect dezvoltarea leadershipului autentic. Traseul unui proces de coaching pentru lideri se compune din două aspecte paralele: parcursul personal şi parcursul practic, şi corelarea acestor două aspecte este factorul care le dă managerilor posibilitatea să-şi transforme viziunea revelatoare personală în comportamente nou-adoptate şi utile.

Accentul care se pune pe traseul personal în coachingul pentru lideri sugerează că, în anumite privinţe, acesta se aseamănă cu psihoterapia. Totuşi, coachingul pentru lideri se deosebeşte de psihoterapie prin preocuparea practică pentru scopurile organizaţionale, în paralel cu scopurile personale ale managerilor.

## Notă

1. Conceptul *capacității de viabilizare a paradoxului*, ca bază pentru creativitate şi autenticitate, derivă din teoria lui Donald Winnicott, un psihanalist care a lucrat atât cu adulți, cât şi cu copii. El a studiat modul în care spontaneitatea, imaginația şi dezvoltarea unor relații sănătoase pot fi compromise de influența unui mediu "atentator" (Winnicott, 1971). Rolul paradoxului în coaching este tratat mai amănunțit în capitolul 4. (Vezi şi Lee, 1997.)

# 2 Modelul ACE FIRST al schimbării

*Nimic nu dăinuie, decât schimbarea.*

— HERACLIT (500 Î.E.N.)

Un coach are nevoie de un model coerent al schimbării individuale. Pe traseul conversațional al coachingului pentru lideri, un model al schimbării serveşte drept hartă de orientare, prin care se dă un sens la ceea ce se întâmplă în prezent şi la ceea ce se doreşte pentru viitor. În absența unui model, riscăm să înaintăm la nimereală, incapabili să înțelegem de ce o intervenție oarecare conduce la descoperiri utile, în timp ce alta ne lasă nelămuriți. Un model de schimbare în coachingul pentru lideri, cu accentul pe care îl pune acesta atât pe traseul personal, cât şi pe cel practic, trebuie să fie în acelaşi timp *accesibil* şi *de profunzime* — accesibil prin faptul că poate fi lesne aplicat la demersul de coaching; şi de profunzime prin faptul că poate să găzduiască toată complexitatea psihologică a schimbării. Modelul schimbării individuale, prezentat în acest capitol, adică modelul ACE FIRST, integrează în mod practic o serie întreagă de abordări psihoterapeutice.[1]

## Tiparele ace first

Modelul ACE FIRST furnizează un cadru conceptual de organizare, cu ajutorul căruia putem trata diversitatea complexă de

informații extrase prin coaching. Voi face mai întâi o trecere generală în revistă a modelului, după care voi discuta mai amănunțit variatele sale elemente.

Acronimul mnemonic ACE FIRST se referă la opt aspecte care trebuie luate în considerare în coaching (vezi figura 6). Primele trei litere, ACE, se referă la țintele primordiale pentru schimbare, iar cele cinci litere din FIRST se referă la contextul în care se caută schimbarea.

Aceste opt aspecte alcătuiesc o descriere cuprinzătoare a modului în care tratează cineva o anumită situație și arată

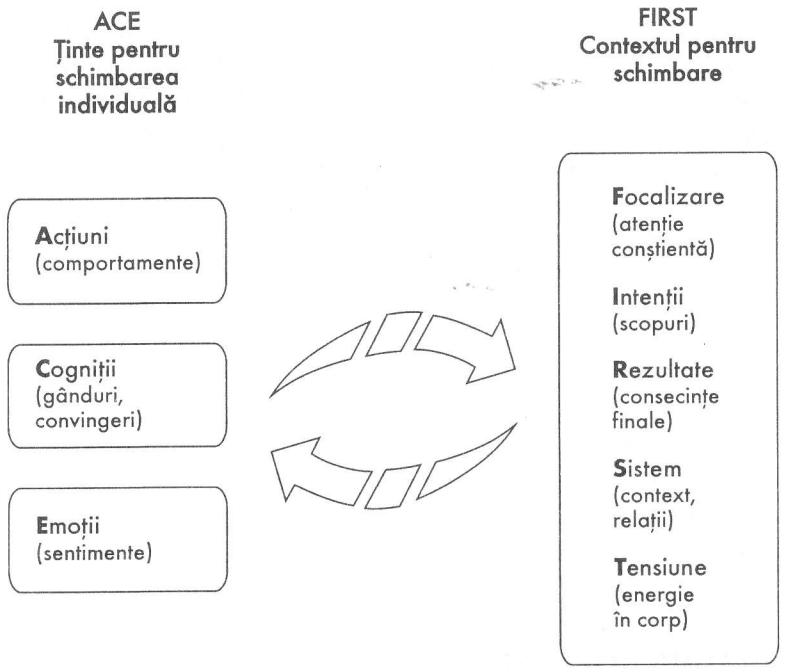


**Figura 6** Elementele unui tipar ACE FIRST



modul în care tinde să perpetueze tipare de comportament deja înrădăcinate.

Voi ilustra aceste tipare printr-o comparație între un tipar ACE FIRST eficace și unul ineficace, exemplificând cu cazul "susținerii prezentărilor". Să ne gândim mai întâi la un manager care se pricepe să susțină prezentări eficace (vezi tabelul 3). "Acțiunile" managerului cuprind pregătirea prealabilă a prezentării, vorbirea clară și sigură, receptivitatea la întrebări. Aceste Acțiuni vor fi corelate cu "Cogniții" (gânduri și convingeri) de genul "Știu să fac prezentări" și "Voi face impresie bună". La rândul lor, aceste gânduri vor fi corelate cu "Emoții" cum ar fi interesul nerăbdător și stima de sine. "Focalizarea" atenției managerului va fi asupra dorinței de a comunica limpede și de a răspunde eficient întrebărilor auditoriului. Eficacitatea acestui tipar ACE FIRST este dată de faptul că nu există prea mari diferențe între intenții și rezultate, deci "Intenția" de a comunica eficient corespunde cu "Rezultatul", care este acela că auditoriul se arată receptiv și feedbackul este pozitiv. În privința aspectului "Sistemic", colegii îl sprijină pe manager, iar managerul s-ar putea să aibă deja o bună reputație în materie de susținere a prezentărilor. În privința aspectului fizic, managerul este probabil să resimtă o oarecare "Tensiune", legată de faptul că susține o prezentare, dar această tensiune nu se blochează negativ sub forma unei simple încordări fizice, ci se manifestă pozitiv, prin energie și atenție trează.

În contrast, să ne gândim la un manager care are un tipar ACE FIRST ineficace în legătură cu susținerea prezentărilor. "Acțiunile" acestui manager sunt tergiversarea, amânarea pregătirii pe ultimul moment, vorbirea prea rapidă și evitarea întrebărilor publicului. Aceste Acțiuni vor fi corelate cu "Cogniții" gen "Nu mă pricep la prezentări" și "Voi face o impresie proastă". La rândul lor, aceste gânduri vor fi legate de "Emoții", cum ar fi teama și neliniștea. "Focalizarea" atenției acestui manager s-ar putea să fie asupra amintirii unor prezentări

**Tabelul 3** Un tipar ACE FIRST eficace pentru susținerea prezentărilor

| | |
|---|---|
| **COGNIȚII**<br>(ce spunem sau ce facem)<br>• Ne pregătim din timp<br>• Aflăm din cine se compune auditoriul<br>• Ne înfățișăm calmi și stăpâni pe situație<br>• Avem un discurs bine repartizat<br>• Răspundem la întrebări<br><br>**COGNIȚII**<br>(ce gândim)<br>• "Mă pricep să fac prezentări"<br>• "Voi reuși"<br>• "Voi face impresie bună"<br>• "Aceste idei sunt importante"<br><br>**EMOȚII**<br>(ce simțim)<br>• Interes nerăbdător<br>• Stimă de sine pozitivă<br>• Sentiment de autoritate<br>• Deschidere | **FOCALIZARE**<br>(atenția noastră conștientă)<br>• Încercăm să comunicăm clar<br>• Reacție eficientă la auditoriu<br><br>**INTENȚII**<br>(ce ne propunem)<br>• Să transmitem ideile cu eficacitate<br><br>**REZULTATE**<br>(consecințele finale)<br>• Auditoriul este receptiv și implicat<br>• Există un feedback pozitiv<br><br>**SISTEM**<br>(contextul)<br>• Colegii sunt cooperanți<br>• Auditoriul se așteaptă ca prezentarea să fie bună, dată fiind reputația noastră<br><br>**TENSIUNE**<br>(energie în corp)<br>• Energie utilă care declanșează vivacitate și pozitivism |

din trecut care n-au mers deloc bine și asupra încercării de a-și masca starea de nervozitate. Deși "Intenția" este de a comunica eficient, "Rezultatul" va fi că managerul le va părea celorlalți nervos și slab pregătit, iar în final, ar putea primi un feedback mediocru sau chiar negativ. În privința aspectului "Sistemic", există presiuni din partea șefului și a colegilor pentru a susține o prezentare bună și s-ar putea chiar să existe o presiune în această direcție și de la un nivel mai general, dat fiind că în organizație aptitudinile de prezentare sunt considerate o competență esențială. În fine, managerul s-ar putea să resimtă "Tensiune" în corp, ca urmare a blocării energiei, și care s-ar



putea manifesta sub forma încordării musculare, a insomniei și a durerilor de cap (vezi tabelul 4).

**Tabelul 4** Un tipar ACE FIRST ineficace pentru susținerea prezentărilor

| | |
|---|---|
| **COGNIȚII**<br>(ce spunem sau ce facem)<br>• Amânăm lucrurile, iar apoi ne pregătim în ultimul moment<br>• Evităm să exersăm<br>• Vorbim prea repede<br>• Apărem în mod evident nervoși și agitați<br>• Adoptăm o atitudine defensivă, răspunzând la întrebări<br><br>**COGNIȚII**<br>(ce gândim)<br>• "Nu mă pricep să fac prezentări"<br>• "Vor vedea că am lacune în cunoștințe"<br>• "Nu sunt bun de nimic"<br>• "Voi face impresie proastă"<br><br>**EMOȚII**<br>(ce simțim)<br>• Teamă<br>• Neliniște<br>• Atitudine necomunicativă | **FOCALIZARE**<br>(atenția noastră conștientă)<br>• Ne gândim la prezentări din trecut care n-au mers bine<br>• Remarcăm anxietatea<br><br>**INTENȚII**<br>(ce ne propunem)<br>• Să transmitem ideile cu eficacitate<br>• Să scăpăm cu bine<br><br>**REZULTATE**<br>(consecințele finale)<br>• Vom apărea neliniștiți și prost pregătiți<br>• Feedbackul este mediocru<br><br>**SISTEM**<br>(contextul)<br>• Presiune din partea șefului și a colegilor să facem o prezentare bună<br>• Organizația consideră că aptitudinile de prezentare sunt o competență-cheie<br><br>**TENSIUNE**<br>(energie în corp)<br>• Încordare musculară<br>• Insomnie și stare de oboseală<br>• Dureri de cap |

Aceste exemple arată că există o gamă întreagă de factori care contribuie la modul cum o persoană se poartă într-o anumită

situație și că acești factori se combină, formând tipare comportamentale relativ stabile.

Vă puteți lămuri în legătură cu stabilitatea acestor tipare dacă vă gândiți la unul dintre propriile dumneavoastră tipare ACE FIRST. Pentru asta, identificați în primul rând o situație sau o sarcină pe care o considerați dificilă sau în privința căreia aveți impresia că nu sunteți chiar atât de eficace pe cât v-ar

**Tabelul 5** Cum vă construiți propriul tipar ACE FIRST

| | |
|---|---|
| **COGNIȚII**<br>• Ce am făcut?<br>• Ce am spus?<br>• Cum ar descrie alții ceea ce m-au observat pe mine că fac?<br>• Care au fost comportamentele mele fizice?<br><br>**COGNIȚII**<br>• Care au fost gândurile mele?<br>• Care au fost atitudinile mele fundamentale?<br>• Care au fost credințele mele despre noi înșine și despre ceilalți?<br><br>**EMOȚII**<br>• Ce am simțit?<br>• În ce măsură mi-am ascuns sentimentele?<br>• În ce măsură am fost conștient de sentimentele mele? | **FOCALIZARE**<br>• Unde s-a concentrat atenția mea?<br>• De ce anume eram conștient?<br>• De ce anume s-ar putea să nu fi fost conștient?<br><br>**INTENȚII**<br>• Ce am dorit să realizez?<br>• De unde îmi puteam da seama că am reușit?<br><br>**REZULTATE**<br>• Care a fost rezultatul comportamentului meu?<br>• În ce măsură mi-am dus la capăt intențiile?<br><br>**SISTEM**<br>• Care a fost contextul pentru comportamentul meu?<br>• Ce factori externi sau relații mi-au influențat eficacitatea comportamentului adoptat?<br><br>**TENSIUNE**<br>• Cum m-am simțit în plan fizic, atunci când am manifestat acest comportament?<br>• Ce tensiuni fizice am simțit? |



plăcea. Apoi luați o foaie de hârtie și notați-vă răspunsurile la întrebările din tabelul 5. Indiferent care ar fi situația aleasă, veți constata că lucrurile pe care le gândiți, le simțiți și le faceți în legătură cu anumite contexte rămân destul de constante și stabile. Mai mult, dacă ați încercat să schimbați acest tipar statornicit în timp, dar ineficace, ați constatat probabil că este curios de rezistent la schimbare.

## Modelul de schimbare ACE FIRST

Cei opt factori ai abordării ACE FIRST nu reprezintă un model complet de schimbare, ci, mai degrabă, un cadru conceptual pentru descrierea experienței unui individ la un moment dat, în raport cu un context specific. Ca să putem folosi acest cadru conceptual pentru a înțelege schimbarea, trebuie să vedem cum se formează tiparele ACE FIRST de-a lungul timpului și cum pot fi ele modelate în ideea de a atinge noi scopuri în viitor.

Tiparele ACE FIRST se formează printr-o combinație între istoria personală de până acum a individului și predilecțiile personalității sale (vezi figura 7). Individul a deprins aceste moduri de a fi printr-un proces gradual, alcătuit din încercări succesive și învățare din greșeli. Stilurile care se dovedesc eficace în realizarea scopurilor individului, în cadrul contextului său cultural sau relațional, vor fi repetate și asimilate ca reflexe automate. Alte comportamente, stiluri și convingeri care nu reușesc să ducă la îndeplinirea scopurilor individului vor fi evitate. Aceste tipare în continuă evoluție constituie firele nevăzute pe care experiența le țese în "tapiseria" identității de sine — în tabloul general, alcătuit din modalitățile tipice ale individului de a vorbi și gândi, de a simți și a intra în relație cu alții, de a alege și a înțelege, de a se relaxa și a sărbători reușitele din viață, precum și din toate celelalte nenumărate feluri în care o persoană trăiește și își exprimă individualitatea.

Astfel, ne putem gândi la identitatea de sine a unei persoane ca la un *repertoriu* de tipare ACE FIRST, care în timp au devenit relativ stabile. Această identitate de sine este structurată mai departe în jurul amintirilor din experiențele trecute și al construcțiilor narative pe care persoana în cauză le face din aceste amintiri. Construcțiile narative *conștiente* ne servesc drept o

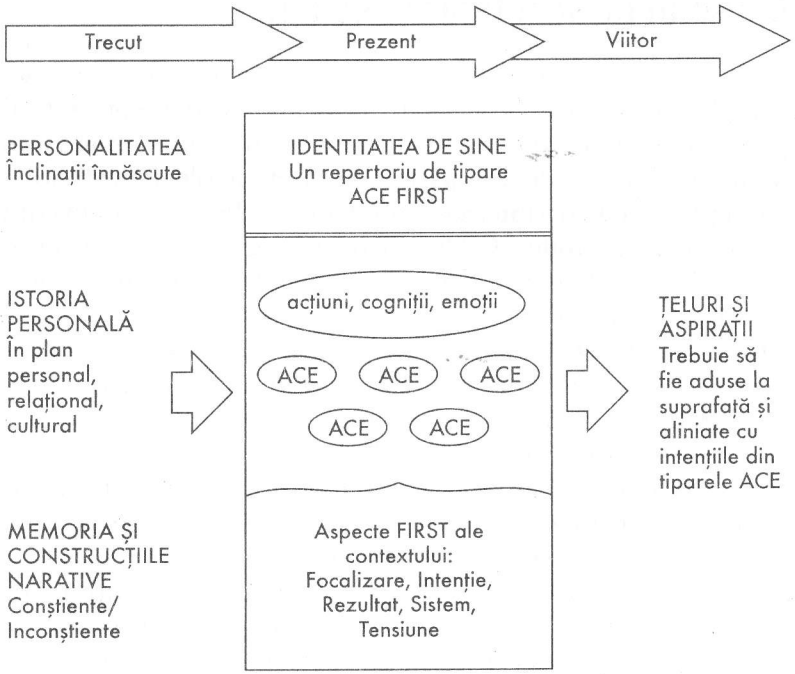


**Figura 7** Modelul de schimbare ACE FIRST



definiție a sinelui — sunt istorisiri despre identitatea proprie, care definesc cine suntem, genul de lucruri care ne plac sau nu ne plac, atuurile și slăbiciunile noastre, speranțele și dorințele pe care le avem. *Inconștientul* se referă la acele experiențe — comportamentale, cognitive și emoționale — care rezidă în afara cunoașterii raționale și care nu sunt integrate conștient în construcțiile narative despre sine.

Multe aspecte inconștiente ale modului în care procedează managerii nu prezintă nici o problemă, pentru că nu se ridică în calea schimbării pozitive și a realizării obiectivelor lor. Totuși, există și alți factori inconștienți, adeseori legați de anumite experiențe semnificative emoțional, care limitează construcțiile narative despre sine ale managerilor, restrângându-le intențiile și voința de a-și asuma riscurile asociate cu noi tipare ACE FIRST. Dacă managerii devin capabili să-și cunoască mai bine acești factori inconștienți și impactul lor asupra performanței, atunci vor putea și să atace aspectele limitatoare la adresa construcțiilor narative despre sine. Acționând de o manieră mai conștientă, ei pot să-și înfrunte blocajele emoționale care se opun schimbării și, astfel, să se apropie cu o intenționalitate pozitivă de realizarea propriilor scopuri.

De ce trebuie să înțelegem tiparele ACE FIRST și modul în care s-au format ele de-a lungul timpului? Pentru că în acest fel îi putem ajuta pe manageri să facă alegeri în legătură cu îndeplinirea scopurilor propuse, personale și organizaționale. Obiectivele și aspirațiile sunt examinate în termenii tiparelor ACE FIRST de care este nevoie pentru înfăptuirea lor. În acest mod, intențiile specifice ale tiparelor individuale ACE FIRST devin aliniate cu obiectivele și aspirațiile de ansamblu ale managerilor.

## Utilizarea modelului pentru declanşarea schimbării

Managerii intră în procesul de coaching cu o identitate de sine deja formată — cu stiluri exersate în timp şi devenite în mare măsură o obişnuinţă, dezvoltate într-o viaţă întreagă de experienţă în atingerea scopurilor. Coachingul supune unei examinări atente multe dintre aspectele acestei identităţi de sine. Are astfel loc reevaluarea tiparelor lor ACE FIRST, din punctul de vedere al eficacităţii. Luând în considerare influenţa personalităţii, experienţele trecute, factorii conştienţi şi inconştienţi şi contextul în care se face aplicarea acestor tipare, coachul vine cu intervenţii menite să modifice emoţii, cogniţii şi acţiuni, de o manieră care să îmbunătăţească performanţa. Dacă tiparele ACE FIRST ale managerilor sunt eficace, coachul le va întări. Dacă sunt ineficace, coachul va căuta să înţeleagă cum îi poate ajuta pe manageri să le schimbe.

Scopul cadrului conceptual ACE FIRST este de a-l ajuta pe coach să-şi ordoneze informaţiile. Având permanent în minte mai mulţi factori, el poate să ia în calcul cu mai mare uşurinţă natura problemei de dezvoltare a managerului şi să identifice aspectele inconştiente. Fie că lucrez eu însumi în calitate de coach sau îi supervizez pe alţii care oferă coaching, eu folosesc ACE FIRST ca structură mentală. Pe măsură ce primesc informaţii despre managerul-client, vizualizez în minte categoriile ACE FIRST şi analizez la care dintre aspectele acestei structuri conceptuale se referă fiecare informaţie. Felul în care ascult şi pun întrebări poate fi dirijat spre sortarea lucrurilor în cadrul structurii ACE FIRST şi, deci, spre a-mi furniza o descriere coerentă a problemei de dezvoltare a managerului.

Aşadar, modelul ACE FIRST este în primul rând un instrument pentru coach, asigurându-i fie un "fişet mental" cu sertare precis etichetate, în care să-şi organizeze informaţiile pe durata unei şedinţe de coaching, fie un fel de fişă, în care poate



să înregistreze informaţiile după şedinţă. Modelul poate totuşi să fie folosit şi direct în discuţia cu managerii-clienţi — chiar dacă nu neapărat întregul cadru conceptual ACE FIRST. Eu am constatat că este mai util să folosesc un sumar al modelului, pe care îl numesc fişă de evidenţă ACE (vezi tabelul 18). (Din motive de uşurinţă a comunicării, mă voi referi uneori la "tiparele ACE" izolat de teoria modelului, caz în care consider că elementele asociate FIRST sunt implicite.)

După această trecere în revistă a modelului de schimbare ACE FIRST, voi reveni acum la punctul de plecare, pentru a descrie mai în detaliu ce înseamnă tiparele ACE şi elementele FIRST de context.

## Acţiuni, cogniţii şi emoţii (tiparele ACE)

Trei dintre factorii din acest model de schimbare sunt văzuţi ca ţinte primordiale pentru schimbarea individuală: acţiunile, cogniţiile şi emoţiile (ACE). Atunci când cineva se schimbă sau învaţă, există o schimbare în una, două sau adeseori toate trei componentele modului său de a fi.

### Acţiunile

Acţiunile sunt, aici, ceea spun şi fac oamenii — gesturile lor, expresiile verbale, manierismele, comportamentele, aptitudinile şi activităţile în care se angrenează. Când se referă la acţiuni, coachul caută să obţină de la manager o relatare detaliată a ceea ce face acesta şi a comportamentului pe care îl adoptă, ca şi cum ar viziona o casetă video cu managerul în mediul său de muncă. Schimbarea în această zonă este direct legată de obiectivele practice ale coachingului, deoarece conştientizarea personală trebuie de obicei să fie tradusă în schimbări de comportament, pentru a se putea realiza scopurile coachingului.

## Cogniţiile

Cogniţiile se referă la ceea ce gândesc oamenii, cum gândesc, ce atitudini şi convingeri stau la baza gândurilor lor, asupra căror gânduri şi percepţii îşi concentrează atenţia, cum percep evenimentele şi cum le atribuie un sens. Prin focalizarea pe cogniţii, coachul caută să înţeleagă în ce fel tind convingerile şi tiparele de gândire să dirijeze comportamentul — şi, de fapt, care este legătura lor cu anumite emoţii specifice.

## Emoţiile

Emoţiile corespund lucrurilor pe care le simte o persoană. Când cineva vrea să descrie o emoţie, de obicei o va face prin intermediul unui singur cuvânt descriptiv, cum ar fi "mulţumit", "împlinit", "relaxat", "frustrat", "dezamăgit", "îngrijorat". A-i încuraja pe manageri să-şi observe, să-şi numească, să-şi accepte şi să-şi înţeleagă emoţiile este un aspect-cheie al acestui tip de coaching, deoarece emoţiile — îndeosebi cele inconştiente — constituie un important blocaj potenţial în calea schimbării.

# Tiparele ACE

Aceste domenii primare nu există independent, ci sunt corelate între ele şi au tendinţa să formeze moduri repetitive de comportare, de gândire şi de simţire pe care eu le numesc tipare ACE. Cineva care comunică într-un mod pozitiv (acţiuni) este probabil să şi gândească pozitiv (cogniţii) şi, de asemenea, este probabil să se simtă mulţumit (emoţii). Invers, o persoană care vorbeşte arţăgos (acţiuni) gândeşte probabil în mod critic (cogniţii) şi, de asemenea, se simte probabil deranjată sau mânioasă (emoţii). Modalităţile particulare în care aceste domenii



se corelează unele cu altele depind în foarte mare măsură de individ şi constituie elemente ale identităţii de sine.

## Intenţiile conştiente şi inconştiente ale tiparelor ACE

Tiparele ACE sunt *intenţionate* — la baza lor se află intenţia individului de a obţine anumite rezultate. Atunci când spunem că tiparele ACE sunt intenţionate, presupunem implicit că orice comportament are un rost pentru individul care îl adoptă. Acolo unde comportamentul îl ajută pe om să-şi realizeze obiectivele dorite, este uşor să vedem rostul sau intenţia conştientă a acelui comportament. Dar când oamenii persistă în comportamente care nu par să conducă la realizarea scopurilor, ne simţim tentaţi să considerăm că au un comportament irațional. Un manager se retrage dintr-o discuţie, chiar dacă ştie că, pentru a obţine ceea ce vrea, trebuie să-şi afirme punctul de vedere. Sau un manager pretinde din partea celorlalţi standarde înalte de performanţă, deşi până atunci şi-a demotivat colegii cu comportamentul său tiranic. În fapt, aceste comportamente sunt perfect raţionale, atâta doar că ineficacitatea lor decurge din emoţii şi credinţe inconştiente. Pentru un coach, dificultatea constă în a identifica nu doar intenţiile conştiente, ci şi pe cele inconştiente.

Concentrarea atenţiei pe eficacitatea sau pe ineficacitatea tiparelor ACE facilitează examinarea intenţiilor conştiente şi a celor inconştiente. Eficacitatea unui tipar ACE este determinată de eventualul decalaj dintre intenţiile şi rezultatele tiparului.

- Acolo unde intenţiile coincid cu rezultatele, tiparul ACE este eficace.
- Acolo unde există un decalaj semnificativ între intenţii şi rezultate, tiparul ACE este ineficace.

La nivel conştient, managerii s-ar putea să vrea să atingă anumite scopuri şi s-ar putea să *ştie* cum să le atingă — dar,

cu toate acestea, ei nu adoptă tipare ACE eficace. În acest caz, coachul poate să tragă concluzia că există aspecte inconştiente ale tiparelor ACE care trebuie să fie explorate, pentru ca schimbarea să poată fi realizată. Din acest motiv, este adeseori indicat ca îndrumătorul coach să ia în considerare atât aspectele posibil inconştiente ale acţiunilor, cogniţiilor şi emoţiilor, cât şi pe cele care sunt conştiente. (Vezi mai jos studiul de caz despre Louise.)

## Lucrul cu tiparele ACE

În lucrul cu tiparele ACE, coachul are libertatea de a alege în ce direcţie să focalizeze nevoia de schimbare. El poate viza să-l determine pe manager să adopte noi acţiuni, noi cogniţii sau noi emoţii — sau să şi le schimbe pe toate. În practică, schimbarea produsă într-unul dintre aceste domenii îşi propagă adeseori efectele şi în altul. Dar atunci când schimbarea nu pare să vină prea repede, coachul poate să-şi deplaseze atenţia spre alte componente ale tiparului ACE, pentru a înţelege mai bine de unde apare rezistenţa faţă de schimbare.

Coachingul focalizat pe dezvoltarea unor noi aptitudini tinde să se concentreze pe acele acţiuni care sunt eficace sau ineficace şi caută să le întărească sau să le fixeze pe cele eficace. Dacă managerul este capabil să-şi însuşească ceea ce a învăţat astfel prin coaching, atunci focalizarea pe acţiuni a fost suficientă şi nu mai este nevoie să fie luate în considerare cogniţiile sau emoţiile profunde. Dacă însă există rezistenţă la schimbare sau managerul nu este capabil să menţină schimbarea, atunci coachul va explora cogniţiile sau emoţiile care s-ar putea să limiteze schimbarea. Această deplasare conştientă între domeniile tiparelor ACE, precum şi între factorii conştienţi şi cei inconştienţi, îi asigură coachului un mod structurat de a da un sens raţional experienţelor managerului şi capacităţii lui de a se schimba.



### *STUDIU DE CAZ*

#### Louise

Louise — o femeie manager superior, angrenată într-un program de coaching pentru lideri — şi-a exprimat temerile în legătură cu relaţia pe care o avea cu unul dintre directorii companiei. Directorul în cauză îşi preluase de curând funcţia şi începuse să reanalizeze alocarea anumitor responsabilităţi. Louise, deşi avea vechime pe postul ei şi se bucura de mult respect, a aflat din mai multe surse că directorul nu era în întregime mulţumit de performanţa ei. Anumite proiecte noi fie fuseseră alocate altor colegi manageri, fie fuseseră preluate de însuşi directorul respectiv. Îndrumătoarea coach cu care lucra Louise a examinat reacţia ei la această situaţie prin prisma tiparelor ACE. Mai întâi, a întrebat-o pe Louise despre acţiunile ei: cum se comporta ea, ca răspuns la noile împrejurări? Louise a replicat că reacţia ei fusese să-l evite pe director. Profita de ocazia de a putea lucra acasă timp de două zile pe săptămână, iar atunci când se afla la birou, ocupa un loc unde era foarte puţin probabil să dea nas în nas cu el. Îndrumătoarea a cerut şi mai multe amănunte, aşa că până la urmă Louise a ajuns să-şi dea singură seama că, în cadrul întâlnirilor cu directorul respectiv, devenise reticentă şi conciliantă. Îndrumătoarea a remarcat că atunci când îşi amintea de aceste experienţe, lui Louise i se desena pe faţă o expresie oarecum înghemată. Ce anume, a întrebat îndrumătoarea, vrea Louise să obţină — care este intenţia ei? Louise a răspuns că avea nevoie să înţeleagă ce se petrece în mintea acelui director, iar după ce a discutat cu un coleg, şi-a dat seama că trebuie să-l abordeze şi să lămurească lucrurile împreună. Dar de fiecare dată când îşi propunea să deschidă subiectul cu el, simţea că se blochează psihic şi evita din nou situaţia.

Realizând că nu era suficient să lucreze numai cu acţiunile Louisei, îndrumătoarea a ales să-i exploreze cogniţiile şi emoţiile. Bazându-se pe climatul de încredere deja instituit în relaţia lor, a făcut-o pe Louise să-i dea informaţiile de care avea nevoie — o imagine mai completă a tiparului ACE ineficace aplicat de Louise (vezi tabelul 6).

Louise se gândea că trebuie să fi greşit ea cu ceva — că nu se achitase de sarcini şi că părea incompetentă. Aceste gânduri erau corelate cu emoţia ruşinii faţă de neajunsurile ei. Un alt gând important era că lucrul cel mai sigur pentru ea ar fi fost să stea la distanţă, corelat cu o teamă profundă de confruntare. Factorul cel mai îndepărtat de instanţa ei conştientă era mânia pe care o resimţea faţă de acel director, pentru că o criticase pe la spate, şi care se corela cu gândul "Cum îndrăzneşte să-mi marginalizeze

rolul, după toate realizările mele de până acum?". Aceste gânduri şi sentimente o făceau să se țină departe de confruntare şi o împiedicau să găsească un mod constructiv de a ataca problema.

**Tabelul 6** Tiparul ACE ineficace al Louisei

| | *Conştiente* | *Inconştiente* |
|---|---|---|
| Acțiuni | • Îl evită pe director.<br>• Se arată reticentă şi conciliantă în întâlnirile cu directorul. | • Adoptă o expresie înghețată şi pare înfricoşată.<br>• Îşi încrucişează brațele. |
| Cogniții | • "Trebuie că am greşit cu ceva; nu mi-am făcut datoria."<br>• "Cel mai sigur e să mă țin la distanță." | • "Cum îndrăzneşte să-mi marginalizeze rolul?" |
| Emoții | • Ruşine pentru neajunsuri<br>• Teamă de confruntare/critici | • Mânie față de director, pentru că a criticat-o, dar fără să i-o spună în față. |

Deplasarea direcției de concentrare între domeniile diferite de acoperire ale tiparului ACE folosit de Louise i-au oferit îndrumătoarei coach informații de amploare şi profunzime. Înțelegerea necesității de a cerceta şi în spatele descrierii inițiale a problemei prezentate i-a dat posibilitatea de a aduce la suprafață prezumții şi sentimente implicite. Această conştientizare mai bună a lucrurilor a fost (aşa cum vom vedea şi noi mai târziu) un pas esențial în reuşita îndrumătoarei de a o ajuta pe Louise nu doar să-şi schimbe comportamentul, ci şi să ajungă să-şi înțeleagă unele convingeri fundamentale.

## FIRST: contextul pentru schimbare

Există cinci factori care trebuie luați în considerare ca parte din contextul schimbării pentru un tipar ACE. Aceştia sunt:

- focalizarea atenției managerului raportat la tiparele ACE;
- intențiile unui tipar ACE;



- rezultatele pe care le realizează un tipar ACE;
- sistemul în care se manifestă un tipar ACE;
- tensiunea din corp asociată cu un tipar ACE.

Fiecare dintre aceste aspecte este examinat mai jos.

### Focalizarea atenției

De obicei, focalizarea atenției este un proces automat. Dar nu trebuie neapărat să fie aşa. Ca ființe umane, avem în orice moment putința de a alege în ce loc să ne concentrăm atenția. Apoi, locul unde ne concentrăm atenția poate avea un impact semnificativ asupra a ceea ce simțim, gândim şi facem în orice situație particulară dată. Dacă ne concentrăm asupra dificultăților şi a problemelor, se declanşează în noi anumite tipare ACE, pe când dacă ne concentrăm asupra a ceva amuzant sau care ne face plăcere, ni se declanşeze altele. Oamenii au tendința să se concentreze pe anumite aspecte ale experienței, în moduri care le-au devenit în mare măsură o obişnuință, ceea ce face ca focalizarea atenției lor să se îngusteze şi să devină prin sine o parte integrantă dintr-un tipar ACE instalat. A privi tiparele de comportament din multiple perspective este o componentă a facilitării schimbării.

#### *Alegerea direcției de focalizare*

Conştiința faptului că o persoană poate să aleagă unde să-şi focalizeze atenția are mare importanță pentru un coach, aşa cum are şi pentru manager. Pe coach, acest lucru îi stimulează să se gândească în mod conştient la opțiunile pentru focalizarea atenției şi, ca atare, să se gândească la implicațiile care ar putea rezulta din alegerea unor direcții diferite.

Spre exemplu, dacă un coach se concentrează pe slăbiciunile clientului, conversațiile lui vor fi mult diferite de cele în care coachul alege să se concentreze pe atuurile acestuia. Sau

alt exemplu: dacă un coach începe să se simtă iritat în timpul şedinţelor de coaching, el poate alege să ignore acest sentiment, concentrându-şi atenţia în altă parte decât asupra acestei emoţii aparent irelevante. Invers, el ar putea alege să acorde atenţie sentimentului de iritare şi să se întrebe dacă nu cumva prezenţa acestuia este relevantă pentru ceea ce se petrece cu clientul — şi în ce fel este relevantă.

Alegerile pe care le facem în legătură cu focalizarea, dintre care multe au loc în mod automat, influenţează fluxul conversaţiilor de coaching. Conştientizându-ne capacitatea de a ne schimba focalizarea atenţiei, adică transformând alegerea inconştientă într-una conştientă, putem să învăţăm ceva despre felul în care privim lucrurile. Raportat la tiparele ACE FIRST, aceasta înseamnă să alegem pe care tipar să ne focalizăm atenţia şi pe care aspecte ale tiparului ACE FIRST să le explorăm mai în amănunt.

Managerii îşi lărgesc şi ei aria de focalizare în cadrul experienţei de coaching. În timpul unui demers de coaching, managerii sunt adeseori invitaţi să-şi schimbe direcţia de focalizare, să se privească pe ei înşişi şi circumstanţele lor într-o lumină inedită. Fie prin faptul că le furnizează feedback, că le cere să reflecteze asupra unor anume experienţe sau că îi încurajează să planifice noi moduri de a face lucrurile, coachul îi stimulează pe manageri să se privească pe ei înşişi în alt mod. Spre exemplu, de la bun început li se cere managerilor să se ia pe ei înşişi drept obiect principal de focalizare a atenţiei. Această experienţă le poate părea neobişnuită unor oameni care îşi petrec cea mai mare parte a vieţii concentrându-se pe probleme sau pe oportunităţi exterioare. În mod similar, chestionarea managerilor pe tema sentimentelor lor, precum şi a posibilelor soluţii, mută direcţia de concentrare asupra unei zone cu care e foarte puţin probabil să fie familiarizaţi. Asemenea invitaţii făcute managerilor, de a ieşi din tiparele lor obişnuite de concentrare a atenţiei, constituie o componentă centrală a procesului de declanşare a schimbării.



## Deprinderea de a lua aminte

Lucrând cu focalizarea atenţiei managerilor, coach e îndemnat să considere care aspecte ale tiparelor ACE FIRST sunt conştiente şi care inconştiente. Pentru a se putea schimba, o persoană trebuie de obicei să fie atentă la ceea ce face, să fie conştientă de experienţa pe care o trăieşte. Rolul pe care această conştientizare sau deprindere *de a lua aminte* îl joacă în schimbare este elementul central al practicii budiste, prin care oamenii învaţă tehnici de meditaţie cu ajutorul cărora devin capabili să fie martorii propriilor lor experienţe. Însăşi deprinderea de a lua aminte poate fi suficientă pentru a realiza o schimbare, pentru că există moduri de a fi pe care individul le are în el fără să-şi dea seama.

Spre exemplu, un manager poate avea obiceiul de a reacţiona la remarcile critice prin retragere în sine şi printr-un sentiment de deprimare. Dacă nu îşi dă seama de acest tipar, este improbabil să se schimbe. Dar dacă îşi concentrează atenţia asupra acestui tipar, managerul poate începe să vadă cum anume se declanşează şi care îi sunt consecinţele. În cazul în care consecinţele nu sunt cele dorite, managerul se va simţi motivat să schimbe tiparul.

## Memoria

Totuşi, pentru ca o schimbare să aibă loc, individul trebuie să-şi *amintească* să ia aminte. De obicei, schimbarea impune un act de rememorare. De exemplu, dacă managerul care se retrage în sine când se vede criticat este *conştient* de tendinţa lui de a adopta sistematic, ori de câte ori e criticat, un tipar de retragere, el va avea oportunitatea să-şi atace acel tipar. Apoi reamintirea faptului că vrea să-şi schimbe comportamentul în faţa criticii aduse de alţii va întări şi mai mult adoptarea unor comportamente alternative. Astfel, actul de reamintire a ideii că trebuie să fie atent îi asigură conştientizarea esenţială necesară

pentru a realiza o schimbare comportamentală sustenabilă. Dacă nu-şi reaminteşte, la momentul oportun, de intenţia de a reacţiona altfel, individul nu reuşeşte să se schimbe.

Pe scurt, în centrul coachingul stă ideea de creare a unui spaţiu în care atenţia conştientă şi memoria sunt elemente indispensabile, şi unde focalizarea adecvată a atenţiei face posibilă schimbarea componentelor unui tipar ACE FIRST. Odată devenit apt de schimbare, un tipar ACE FIRST poate fi efectiv dirijat spre realizarea intenţiilor sale.

## Intenţiile

Primele întrebări pe care le punem în coaching sunt, adeseori, următoarele: "Ce anume vă doriţi — ce anume speraţi să realizaţi?". Astfel, începem de regulă prin a ne interesa de scopuri şi de aspiraţii. Aceste scopuri vor fi definite, în parte, de organizaţia din care face parte managerul-client, ca o componentă a contractului încheiat pentru prestarea serviciului de coaching. Organizaţia are interesul ca managerul să se dezvolte în anumite moduri specifice, iar coachingul este văzut ca un mijloc de realizare a acestor scopuri. Obiectivele organizaţionale de acest fel trebuie înţelese în paralel cu aspiraţiile personale ale managerului. Ca urmare, coachingul pentru lideri are un dublu set de obiective — organizaţionale şi personale — şi ideea este să se lucreze cu tensiunea dintre aceste două seturi de obiective.

Exploatarea talentelor personale în modalităţi care să fie utile pentru organizaţie constituie, aşa cum am mai spus, esenţa leadershipului autentic. Spre exemplu, managerii care aspiră la posturi de conducere superioare vor fi mai doritori să-şi dezvolte aptitudinile interpersonale dacă îşi dau seama că acestea sunt o componentă esenţială a rolului urmărit. Procesul de dezvăluire, de înţelegere şi de clarificare a aspiraţiilor



managerilor şi a legăturii lor cu obiectivele organizaţionale este ceea ce numesc eu "modelarea intenţiilor".

### *Modelarea intenţiilor*

A avea o intenţie presupune urmărirea unui scop, aplicarea voinţei pentru îndeplinirea unei intenţii. Nu vreau să spun prin aceasta că managerii ştiu întotdeauna ce vor, nici că ştiu ce anume sunt cel mai bine pregătiţi să realizeze în organizaţia lor. Claritatea de acest fel face ea însăşi parte din cunoaşterea de sine, care constituie unul dintre obiectivele principale ale coachingului pentru lideri. Modelarea intenţiilor are ca obiect să-i ajute pe manageri să-şi clarifice ce anume vor şi să analizeze cum se poate crea o corelaţie utilă între ceea ce vor ei şi ceea ce vrea organizaţia. Pentru unii manageri, aspiraţiile lor declarate sau cele scoase în evidenţă iniţial de organizaţie încep să-şi piardă din importanţă pe măsură ce ies la iveală altele, mai importante. În alte cazuri, din momentul în care problemele iniţiale au fost lămurite, apar noi domenii de discuţie şi se formulează noi intenţii. Procesul de modelare a intenţiilor, din aspiraţii la un nivel general către obiective precis concentrate, se desfăşoară în trei paşi:

- dobândirea speranţei;
- dobândirea credinţei;
- dobândirea aşteptărilor.

### *Speranţa*

Speranţa se referă la crearea unei viziuni iniţiale, a unei conexiuni cu aspiraţiile personale şi organizaţionale, care poate fi pe termen scurt sau, aşa cum se întâmplă adeseori, poate să se întindă pe o perioadă îndelungată în viitor. Cu speranţă, o intenţie are o ţintă spre care să tindă. Fără speranţă, nu există nici un punct de plecare pentru intenţie, nici o ţintă, nici o direcţie de înaintare, nici un demers de căutare a schimbării.

Absența speranței sugerează indiferență, complacere în situația prezentă sau teamă, iar efortul de a aduce la suprafață autenticitatea speranței poate fi o provocare semnificativă pentru coach.

### *Credința*

În al doilea stadiu al modelării intențiilor, direcția speranței se conectează la încrederea sau credința în sine, care este esențială pentru a asigura motivația schimbării. Fără curajul pe care îl dă credința în sine, atunci când experiența trecută a compromisului sau deziluziei a alimentat îndoiala, intenția devine o speranță deşartă, o sâcâitoare sursă de nemulțumire pe care e preferabil s-o dăm uitării.

### *Aşteptările*

În a treia etapă, o intenție se materializează sub forma unui tipar ACE FIRST al anticipării viitorului — un fel de angajament interior că speranțele şi credința în sine se vor materializa în realitate. În acest stadiu, managerii sunt provocați să-şi transforme substanța nedefinită a speranței şi credinței în realitatea tangibilă şi măsurabilă a realizării concrete. Dacă nu se aşteaptă la schimbare, adică dacă nu există un tipar ACE FIRST dirijat în mod pozitiv către o intenție dorită, îndoielile, temerile sau lipsa de realism vor împiedica realizarea intențiilor: managerii rămân blocați în stadiul credinței nematerializate.

## Rezultatele

În lucrul cu schimbarea avem nevoie de o bază de măsură, pentru a putea stabili dacă a avut loc vreo schimbare, pozitivă sau negativă — trebuie să ştim dacă intervențiile noastre şi eforturile managerilor aduc rezultate. În termenii tiparelor ACE FIRST, aceasta înseamnă să aflăm dacă managerii au reuşit să se



adapteze, în aşa fel încât rezultatelor lor să se alinieze mai bine cu intențiile. Aşa cum arătam mai sus, înțelegerea implicită sau explicită a schimbării produse impune să existe feedback asupra decalajului dintre intenții şi rezultate. Un tipar ACE FIRST eficace este unul în care nu există decât o foarte mică diferență între intențiile tiparului şi rezultatele sale. Invers, un tipar ACE FIRST ineficace este unul în care există o diferență semnificativă între intenții şi rezultate.

În coaching, sursa primară a feedbackului este aceea obținută direct de la manageri — din ceea ce spun ei, din ceea ce fac, din modul cum îşi descriu experiențele şi din starea lor de spirit. O altă sursă de feedback este din percepția coachului în privința managerului şi din genul de sentimente şi idei pe care acesta le evocă la coachul său. În plus, există uneori feedback şi din terțe surse, din comentariile unor observatori, din feedback circular — sau datele despre atingerea unor ținte concrete de performanță.

Rezultatele sunt utile în măsura în care pot fi comparate cu intențiile. În examinarea şi fixarea treptată a intențiilor, coachul caută să alcătuiască o bază de evaluare pentru şedințele ulterioare, pentru a aprecia dacă a apărut sau nu o schimbare utilă. Dacă intențiile nu sunt clare, analiza rezultatelor devine un proces echivoc, iar coachul se supune unui risc de complicitate, lăsându-l pe manager să scape invocând argumente raționale pentru ceea ce ține, în realitate, de instanța emoțională (ceea ce, în termeni psihologici, se numeşte "raționalizare"). Având în minte intențiile, coachul se poate concentra cu mai mare precizie pe gradul de schimbare.

Acolo unde rezultatele comparate cu intențiile sugerează o schimbare pozitivă, coachul subliniază realizarea şi astfel o întăreşte, deoarece recunoaşterea explicită este adeseori esențială pentru alimentarea intenției cu şi mai multă energie motivațională. De fapt, evidențierea realizărilor este adeseori chiar mai productivă decât criticarea dificultăților. Chiar şi

acolo unde schimbarea rămâne pur marginală, explorarea modului în care se poate reaprinde dorința de realizare a unei schimbări semnificative poate fi crucială pentru capacitatea ulterioară a managerilor de a se angrena într-o astfel de schimbare. Acest lucru se confirmă mai ales la managerii a căror formare vizează aspecte legate de stima de sine şi de încrederea în forțele proprii.

Acolo unde comparația dintre rezultate şi intenții sugerează că nu există nici o schimbare, feedbackul asigură punctul de plecare pentru o conversație la un nivel mai profund cu managerii, despre intențiile lor şi despre acele aspecte ale tiparelor ACE FIRST care le împiedică realizarea intențiilor. Astfel, indiferent dacă evaluarea rezultatelor indică sau nu o schimbare, desfăşurarea coachingului este ghidată de feedbackul privind decalajele dintre intenție şi rezultate, iar discuțiile de coaching următoare sunt structurate fie pentru a întări schimbarea pozitivă, fie pentru a înțelege mai bine de ce nu se produce nici o schimbare.

### *Rezultate versus reflecție*

Cu toate că o focalizare pe rezultate îi furnizează coachingului un pragmatism esențial, se cuvine să fim precauți şi să evităm o atitudine exagerat de prescriptivă cu privire la stabilirea obiectivelor şi la evaluarea lor. Există un echilibru între focalizarea pe rezultate şi adoptarea unui stil deschis, fără limite fixate (vezi capitolul 4, pentru o discuție privind modul în care poate crea coachul condițiile adecvate unei învățări în profunzime). Focalizarea pe rezultate este însoțită de pericolul de a restricționa conversațiile de coaching la o concentrare exclusivă pe acțiuni. Or, pentru a putea ataca domeniul cogniților şi al emoțiilor şi, în particular, pentru a putea construi o narațiune care să lase deschisă posibilitatea aducerii la suprafață a problemelor inconştiente, conversațiile de coaching trebuie să fie reflexive şi asociative. Ele trebuie să permită o discuție



emergentă şi fără restricții rigide, să încurajeze explorarea unor gânduri şi sentimente despre care, în mod normal, nu discutăm cu alți oameni — şi, cu siguranță, nu cu colegii de la serviciu. Tensiunea dintre rezultate şi reflecție este un gen de hipertonie pe care coachul trebuie s-o întrețină, el fiind cel care apreciază când să încurajeze reflecția şi emergența, şi când să se fixeze pe intenții şi rezultate.

## Sistemul

Ar fi o viziune prea îngustă să ne gândim la manageri ca la nişte indivizi izolați. În lucrul cu tiparele ACE FIRST, căutăm să înțelegem cum se construieşte schimbarea prin facilitare sau inhibare de către contextul în care apare. Psihoterapeuții care lucrează cu familii ştiu foarte bine că n-are nici un rost să încerci să-i tratezi pe copii, dacă aceştia urmează să se întoarcă într-o familie disfuncțională, unde schimbarea pozitivă nu este încurajată (Dallos şi Draper, 2000). La fel şi în coaching, trebuie să ne gândim la colegii şi la echipele managerilor, precum şi la sistemele mai ample, în care îşi desfăşoară activitatea (Menzies, 1975; Hirschhorn, 1993). Să înțelegem în ce mod presiunile din partea acelor sisteme şi cerințele specifice ale unor relații pot să declanşeze anumite tipare ACE FIRST.

Spre exemplu, se lansase un program de coaching sponsorizat de doi directori în beneficiul unui grup de manageri superiori. Obiectivul programului era de a îmbunătăți moralul angajaților, prin dezvoltarea aptitudinilor motivaționale şi interpersonale ale managerilor superiori. Managerii respectivi s-au angrenat în programul de coaching cu entuziasm, după ce timp de mai mulți ani nu avuseseră ocazia să participe la programe de dezvoltare, şi au reuşit să dobândească multe cunoştințe utile despre modul în care puteau să-şi perfecționeze stilurile de conducere. Totuşi încercările lor de a aplica aceste cunoştințe înapoi la locul de muncă au fost în mod repetat sub-

minate tocmai de directorii care sponsorizaseră programul de coaching — aceştia au refuzat să furnizeze finanțarea necesară pentru acțiuni de cimentare a echipei sau pentru evenimente sociale, au continuat să interacționeze într-un mod impersonal şi i-au criticat pe managerii lor că "pierd vremea cu chestiuni secundare", dat fiind că, în percepția lor, problema relațiilor interpersonale nu merita atâta atenție. Inițiativa de coaching pentru managerii superiori a fost din start sortită eşecului, fiindcă nu s-a luat în calcul şi impactul sistemului general — în acest caz, stilurile de conducere ale directorilor executivi.

În acest caz particular, după ce inițiativa destinată managerilor a fost completată cu coaching şi dezvoltare axată pe cimentarea echipei pentru directorii executivi, rezultatele au fost mult mai bune. Dacă nu s-ar fi atacat şi problema sistemului lărgit, schimbarea nu s-ar fi putut realiza.

Structurarea pe care o facem noi tiparelor ACE FIRST şi potențialului lor pentru schimbare poate fi stabilită în cadrul unei ierarhii de factori sistemici (vezi figura 8). Tiparele ACE FIRST sunt construite şi concretizate în interiorul unei complexități contextuale, care porneşte de la relațiile concrete şi ajunge până la contexte mult mai ample, cum ar fi organizația, cultura şi societatea ca întreg.

De exemplu, managerii superiori despre care vorbeam mai sus, angrenați în coaching pentru a-şi dezvolta aptitudinile motivaționale, lucrau într-o organizație care ajunsese să se bucure de succes prin recrutarea unor persoane cu talente remarcabile, apți să genereze venituri substanțiale pentru angajatorul lor. Cultura organizațională era axată pe spiritul de competiție şi pe individualism, iar managerii care nu reuşeau să-şi atingă obiectivele de performanță ajungeau de regulă să plece în altă parte. Angajații de la toate nivelurile organizației erau condiționați cu concepția conform căreia prioritatea lor era de a reuşi ca indivizi, chiar şi în dauna colegilor de muncă. Mai mult, tendința mediului de piață din domeniul lor de acti-



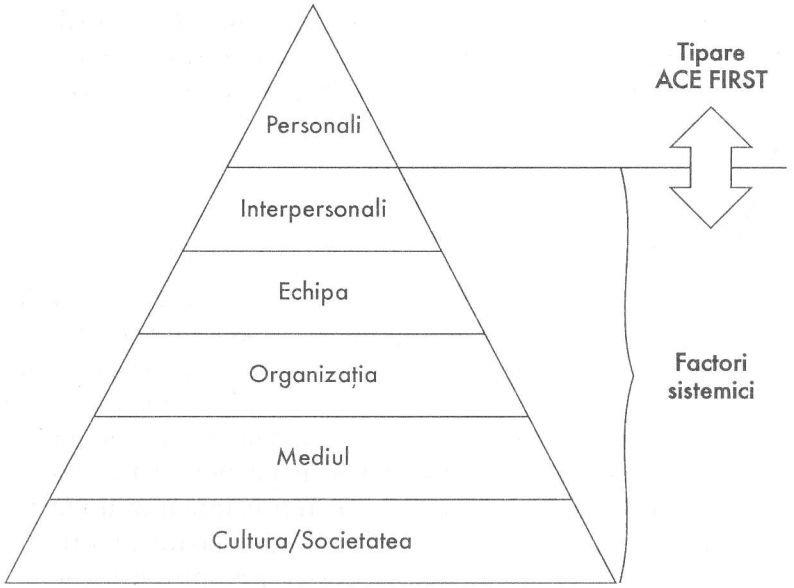


**Figura 8** Tiparele ACE FIRST şi factorii sistemici

vitate era, în perioada desfăşurării programului de coaching, în direcția unei recesiuni, şi ziarele anunțau deja numeroase cazuri de disponibilizare a personalului. Aşadar contextul pentru coaching a fost dat de aceşti factori sistemici: piața în recesiune, cultura organizațională axată pe individualism şi ambiguitatea față de schimbare dovedită de stilul managerial al directorilor executivi.

Un coach trebuie să țină explicit cont de factorii sistemici şi să le discute impactul împreună cu managerii. Considerarea lor în acest mod garantează că intenția managerilor de a se schimba, care la un nivel individual este descrisă în termenii formării unor tipare ACE FIRST productive, este realizabilă în contextul mediului lor de muncă. Managerii trebuie să înțelea-

gă cum şi ce pot să facă în limitele realităţilor din rolurile lor profesionale şi să planifice modul în care pot transforma acele schimbări în rezultate tangibile, atât pentru ei, cât şi pentru organizaţiile lor.

## Tensiunea

În coachingul pentru lideri ni se poate ierta dacă ne gândim că managerii sunt văzuţi numai prin prisma intelectului lor, ca şi cum n-ar avea corp deloc. Organismul fizic poate fi dat uitării, deşi există dovezi categorice că schimbarea psihică şi schimbarea fiziologică sunt direct corelate. Când lucrăm cu tipare ACE FIRST, organismul fizic şi, în particular, locul şi circuitul energiei şi al tensiunii în corp, reprezintă încă un factor de luat în considerare Un blocaj de energie în trup, manifestat de exemplu ca încordare musculară sau ca respiraţie sacadată, poate fi un factor al stabilizării tiparelor ACE FIRST. Atunci când caută să declanşeze schimbarea, coachul poate să se concentreze direct pe tensiunea fizică, încurajându-i pe manageri să observe cum şi unde simt o anume tensiune în corp.

În capitolul 4 voi arăta mai amănunţit cât de important poate fi să încurajăm deplasarea alternativă între tensiune şi relaxare

### *STUDIU DE CAZ*

#### Louise, *continuare*

Tiparul ACE ineficace al Louisei, în raport cu aparenta marginalizare a rolului ei de către un director, a fost rezumat mai devreme în tabelul 6. Putem ilustra utilizarea factorilor FIRST de context, arătând cum au ajutat ei la găsirea unui sens logic pentru tiparul ACE ineficace al Louisei (vezi tabelul 7). Voi schiţa aici legătura dintre tiparul ACE şi factorii FIRST.



**Tabelul 7** Factorii FIRST în raport cu tiparul ACE ineficace al Louisei*

| | |
|---|---|
| Focalizarea | • Louise era frământată de gândul: "Trebuie că am greşit cu ceva!" (cogniţia) |
| Intenţiile | • La început, nu avea nici o intenţie conştientă să atace situaţia.<br>• După ce a discutat cu un coleg, intenţia ei era să-i vorbească directorului, pentru a înţelege de ce nu părea mulţumit de performanţa ei. |
| Rezultatele | • Louise se retrăgea şi îl evita pe director.<br>• În ciuda intenţiei de a vorbi cu directorul, era blocată, incapabilă să ridice problema cu el. |
| Sistemul | • Directorul era nou în funcţie, i se cereau rezultate şi voia să-şi dovedească valoarea.<br>• Numirea directorului fusese ca răspuns la stoparea creşterii cifrei de afaceri şi la plecarea unui director cu multă influenţă. Pentru organizaţie era un moment tensionat.<br>• Cultura organizaţională fusese informală şi prietenoasă, dar unii considerau acum că firma are nevoie de mai multă "seriozitate". |
| Tensiunea | • Descriind situaţia, Louise adoptase o atitudine rece şi retrasă în sine, stând cu mâinile şi picioarele încrucişate, iar vocea îi era puţin cam încordată. |

* Vezi tabelul 6

Tiparul ACE ineficace, de retragere în faţa unei potenţiale confruntări, părea să fie simptomul unei probleme personale care se cerea explorată mai în profunzime. Pe de altă parte, era clar că directorul era şi el însuşi supus unor presiuni intense şi se prea poate să nu fi părut abordabil. Faptul că i s-a atras atenţia asupra factorilor sistemici a ajutat-o pe Louise, pentru că a început să înţeleagă că remarcile critice ale directorului s-ar putea să ţină de un sentiment mai general de anxietate în legătură cu performanţa firmei, ceea ce însemna, prin urmare, că puteau să nu fie neapărat un atac direct la adresa ei.

Încurajată să-şi focalizeze atenţia asupra intenţiilor şi rezultatelor sale, Louise a identificat cum anume ar fi dorit ea să arate deznodământul: un mod prin care să se facă preţuită de director. Remarcând evidenta ei tensiune în timp ce vorbea despre aceste

probleme, îndrumătoarea coach a început să suspecteze că există factori emoționali la rădăcina incapacității Louisei de a avea o confruntare cu directorul. Cercetând mai în amănunt dimensiunea emoțională a tiparului ACE ineficace, îndrumătoarea i-a cerut lui Louise să-i descrie alte experiențe de confruntare din trecutul ei. În cele din urmă, Louise a vorbit și despre relația dintre părinții ei, care fusese dificilă. Mama ei îl înfruntase adeseori pe tată, iar răspunsul acestuia fusese o atitudine de răceală. Experiența Louisei în privința situațiilor de confruntare, încă din perioada copilăriei, o convinsese că acestea conduc obligatoriu la o atmosferă îngrozitoare, de frică și mânie. Răspunsul Louisei la acest gen de situație fusese automat și transformat în obișnuință: se retrăgea în camera ei.

Tiparul ACE de retragere, în mare măsură inconștient și deprins de Louise într-un mediu caracterizat prin confruntare violentă, era declanșat de criticile făcute de director în fața altora și în absența ei. Legătura identificată între experiența ei din copilărie și re-crearea acesteia în timpul prezent a făcut-o pe Louise să exploreze modul în care și-ar putea stăpâni conștient emoțiile. Trecând în domeniul cognitiv, și-a dat seama că gândurile pe care le are în privința unor posibile greșeli o îngrădesc, așa că a început să se concentreze mai mult pe realizările ei și să-și consolideze sentimentul propriei valori. De asemenea, a constatat că îi folosește să observe cum se exprimă temerile ei sub forma tensiunii musculare și a obiceiului de a-și încleșta maxilarele, așa că a devenit mai conștientă de faptul că are nu doar sentimente de teamă, ci și de mânie. Louise și-a dat seama că mânia putea fi pusă în slujba intenției ei pozitive, anume aceea de a găsi curajul de a înfrunta deschis situația. În conversația cu îndrumătoarea coach, Louise a trecut în domeniul acțiunilor, repetând mental posibila discuție cu directorul, alegerea momentului potrivit și a gesturilor și cuvintelor care să-i transmită efectiv opiniile.

Prin deplasarea focalizării atenției între tiparul ACE ineficace al Louisei și factorii FIRST ai contextului care îi declanșau și îi întăreau acest tipar, îndrumătoarea a ajutat-o să găsească explicația blocajului în care se afla. Aceste cunoștințe nou dobândite au făcut-o pe Louise să-și mute atenția spre felul în care ar putea să-și creeze un tipar ACE eficace. A învățat cum să-și stăpânească emoțiile de teamă și anxietate, cum să-și întărească credința în sine, gândindu-se la succesele ei de până acum, și cum să folosească un limbaj și gesturi asertive în comunicațiile ei.



## Rezumat

Modelul de schimbare ACE FIRST furnizează un cadru conceptual orientativ pentru coachingul destinat liderilor. Modelul prezentat caută să capteze complexitatea schimbării individuale într-un context dat, dar, în același timp, să fie și suficient de accesibil pentru a servi drept instrument practic de înțelegere logică a factorilor care ajută sau incomodează procesul schimbării. Tiparele de acțiuni, cogniții și emoții, adică tiparele ACE, constituie țintele primordiale pentru schimbarea individuală. Tiparele ACE ale unei persoane se dezvoltă din interacțiunea personalității și a experienței individuale și sunt dirijate spre realizarea scopurilor managerului și a scopurilor organizației. Aceste tipare ACE sunt explorate în termenii aspectelor FIRST ale contextului: Focalizarea intenției managerului, Intențiile, Rezultatele obținute, Sistemul în funcțiune și Tensiunea fizică asociată acestui context. Lucrul cu tiparele ACE FIRST îi oferă coachului un cadru conceptual cu ajutorul căruia poate să dea un sens experiențelor managerului, precum și un mijloc cu care să decidă cum să facă intervenții utile pentru facilitarea schimbării.

## Notă

1. Modelul de schimbare folosește în particular noțiuni provenite din teoriile cognitiv-behaviorale, terapia concentrată pe soluții, teoriile psihodinamice ale inconștientului și gândirea sistemică, având la bază modele ale psihoterapiei de grup și psihoterapiei familiei.

# 3 Rolul inconştientului

*Poeţii şi filozofii înaintea mea au descoperit inconştientul;*
*eu am descoperit doar metoda ştiinţifică cu care poate fi studiat.*

— SIGMUND FREUD (1856-1939)

Cam acum un an am susţinut o prezentare în faţa unui grup de manageri de resurse umane, instructori şi specialişti în dezvoltare, care voiau să-şi ia diploma de master în coaching şi mentorat. Subiectul prezentării mele era dezvoltarea relaţiilor şi, din raţiuni de exemplificare, am discutat despre un caz de coaching din experienţa mea personală de coach. Am descris relaţia dificilă pe care o avea un manager cu şeful lui şi am arătat cum găsisem parţial o explicaţie pentru această dificultate, în termenii relaţiilor avute în copilărie de manager cu părinţii lui. Managerul în cauză părea că se vede pe el însuşi în raport cu şeful lui ca şi cum acesta din urmă ar fi fost tatăl lui cel agresiv.

Ceea ce m-a uimit a fost reacţia auditoriului meu în timpul sesiunii de discuţii. Cu toate că respectau validitatea abordării mele, şi-au exprimat profunda nelinişte în faţa ideii că demersul de coaching ar putea să se aventureze chiar şi numai în vecinătatea experienţelor din copilărie ale unui manager sau că ar putea încerca să facă legături între lucrurile învăţate inconştient în trecut şi retrăirea lor în prezent. Instruirea pe care o primeau cursanţii mei părea să-i înveţe că domeniul în care se cuvine să activeze coachul cuprinde doar metode practice care să-i ajute pe manageri să aibă performanţe profesionale

mai bune — şi că este periculos şi neavenit să depăşească limitele acestui domeniu, intrând în cel al istoriei personale şi în universul motivaţiilor inconştiente.

Dintr-un anumit punct de vedere, pot să fiu de acord cu sentimentul lor de prudenţă. Nu se cade ca un coach să intre în chestiuni profund personale cu clienţii săi, răscolind probleme pe care nu este calificat să le abordeze. (Voi discuta despre competenţele-cheie pe care trebuie să le aibă coachii în capitolul 9.) Totuşi, a elimina din start o asemenea profunzime a explorării în sine, a o exclude ca fiind irelevantă, echivalează cu a limita potenţiala valoare a coachingului. Coachingul pentru lideri are ca scop să le deschidă mintea managerilor spre posibilităţi interioare despre care nici măcar ei înşişi nu ştiau că există. Mai departe, ideea este să-i capaciteze să conducă în aşa fel încât şi ei să poată "desfereca" în alţii asemenea posibilităţi. Această deschidere spre noi posibilităţi impune sfidarea mentalităţilor restrictive şi a obişnuinţelor defensive. Astfel de aspecte limitatoare fac parte din istoria individuală a unei persoane şi de multe ori nu sunt conştientizate. Pentru ca demersul de coaching să poată elibera vitalitatea autenticităţii, el trebuie să abordeze istoria personală şi inconştientul.

În acest capitol mă voi concentra pe rolul inconştientului în coachingul pentru lideri. Voi examina perspectiva psihanalitică a proceselor inconştiente şi importanţa acestor idei pentru necesitatea de a da un sens impactului exercitat de experienţele anterioare asupra stilului de conducere. În sfârşit, voi analiza rolul pe care îl joacă demersul de identificare a legăturilor în capacitarea managerilor de a evolua către un grad mai mare de conştientizare.

## Inconştientul

Instanţa psihică a inconştientului este conceptul fundamental al teoriei psihanalizei, elaborate de Sigmund Freud (Freud,



1915, 1922; Ellenberger, 1970), iar acest concept esenţial stă la baza tuturor dezvoltărilor ulterioare ale teoriei psihanalitice. Freud a comparat psihicul uman cu un aisberg, a cărui masă aflată sub apă o depăşeşte cu mult pe cea de la suprafaţă. Partea din aisberg care nu se vede reprezintă emoţiile inconştiente, pe care se bazează o proporţie importantă a comportamentului uman. Relegarea în inconştient a emoţiilor este o metodă de a aborda conflictul mental ce decurge din tensiunea dintre părţi diferite ale sinelui sau dintre reprezentările interioare ale sinelui şi ale celorlalţi.

De exemplu, în faţa faptului că suntem respinşi la concursul de ocupare a unui post, s-ar putea să ne comportăm ca şi cum nici nu ne doream, de fapt, postul respectiv — şi chiar să credem sincer acest lucru. Prin raţionalizare, îndepărtăm sentimentele asociate cu respingerea, cam ca vulpea din fabula lui Esop, care spune că strugurii oricum sunt acri. La fel ca toţi adulţii, am internalizat aşteptările sociale despre cum se consideră normal să ne purtăm cu alţii. Nu vrem să arătăm că ne simţim jigniţi, deprimaţi, ruşinaţi sau mânioşi — şi cu siguranţă nu vrem să exprimăm impulsuri agresive. Trimiterea lor în inconştient este un mod de a rezolva problema unor astfel de sentimente conflictuale.

## Mecanismele psihice de apărare

Fiinţa umană foloseşte variate mecanisme psihice de apărare pentru a evita un asemenea conflict mental, dintre care unele sunt aproape în totalitate inconştiente, iar altele complet conştiente. Mecanismele de apărare mai conştiente cuprind *negarea, sublimarea* şi *raţionalizarea.* Cele care sunt mai mult inconştiente cuprind *refularea, proiecţia* şi *sciziunea.* (Refularea şi proiecţia vor fi discutate mai jos. Un exemplu frecvent de sciziune este atunci când un manager idealizează un coleg şi îl demonizează pe un altul.)

Aceste mecanisme psihice de apărare servesc unui scop, prin faptul că le dau oamenilor posibilitatea să facă față împrejurărilor fără a fi copleșiți de emoții dureroase. Există însă două probleme cu aceste mecanisme.

Mai întâi, din clipa în care s-au instalat anumite tipare de apărare, adeseori în prima parte a copilăriei, ele au tendința să fie aplicate în situații nou-apărute chiar și atunci când nu mai servesc unei funcții utile.

În al doilea rând, consecința acestor mecanisme de apărare este o distorsiune în comportamentul unei persoane[1], care îi dăunează atât persoanei în cauză, cât și altora. Gândiți-vă la cineva — un bărbat, să zicem — care în multitudinea experiențelor sale de viață a fost puternic afectat de o educație familială strictă. Să ne imaginăm că acest bărbat a reacționat la mediul sever în care a fost crescut printr-un comportament de acomodare supusă la nevoile celorlalți, ascunzându-și adevăratele sentimente. Ca adult care lucrează cu colegi de muncă, el aplică și acum acest mecanism defensiv inconștient de ascundere a adevăratelor sentimente, mai ales dacă se simte mânios sau frustrat. În termeni cognitivi, se prea poate să-și fi dezvoltat convingeri adânc înrădăcinate de genul "Nu trebuie să arăt nici un fel de sentimente negative". Există o serie întreagă de consecințe probabile ale acestui mecanism inconștient de apărare și ale credințelor asociate cu el. Colegii s-ar putea să profite de tendința acestui bărbat spre acomodare docilă, deci el s-ar putea să muncească mai mult decât alții, dar fără să-i fie recunoscută pe deplin contribuția reală. Acest bărbat s-ar putea să păstreze o anume distanță emoțională față de cei din jur, ceea ce îl împiedică să-și edifice relații de încredere reciprocă. Din punctul de vedere al carierei profesionale, s-ar putea să fie perceput ca insuficient de sigur pe sine pentru a-și asuma un rol de conducere.

Oricare ar fi distorsiunile specifice de comportament, gama complexă de acomodări psihologice pe care orice persoană le face la circumstanțele sale trecute se manifestă inconștient în prezent, limitându-i alegerile conștiente în privința celui mai eficace mod de a se comporta.



De o importanță vitală pentru orice încercare de a declanșa schimbarea la ceilalți este faptul că mecanismele inconștiente de apărare, odată instalate, sunt redutabil de stabile. Chiar dacă o persoană știe că adoptă un comportament neproductiv, s-ar putea să-i fie imposibil să și-l schimbe, atâta vreme cât emoțiile împotriva cărora se apără prin acest comportament rămân inconștiente. De exemplu, managerii care acționează adoptând un stil de comandă și control s-ar putea să *știe* că acest lucru îi împiedică să-și abiliteze oamenii. Totuși, în ciuda instruirii pe care au primit-o cu privire la motivarea angajaților, ei continuă să fie excesiv de exigenți, întrucât nu-și dau seama, spre exemplu, că au o spaimă inconștientă de eșec sau, poate, un sentiment inconștient de mânie față de faptul că, mai devreme în viața lor, au fost supuși exigențelor altora. Pe de altă parte, dacă managerii pot să devină conștienți de influențele care le-au modelat tiparele inconștiente și pot să recunoască sentimentele de conflict care stau la baza mecanismelor lor de apărare, psihicul lor poate fi eliberat spre a face alegeri mai conștiente.

## Procese inconștiente esențiale

Freud a continuat să-și dezvolte și să-și perfecționeze ideile pe toată durata vieții, iar alții în urma lui le-au dus încă și mai departe, elaborându-le în teorii extraordinar de subtile și de sofisticate pentru înțelegerea relațiilor umane (Greenberg și Mitchell, 1983; Pine, 1990). Aici nu este locul pentru a face o analiză exploratorie a amplitudinii și diversității acestor contribuții. Mai degrabă cred că trebuie să atrag atenția asupra aspectelor-cheie ale teoriei psihodinamice, de maximă relevanță pentru activitatea de coaching destinat liderilor.

Voi scoate în evidență cinci procese inconștiente esențiale:

- refularea
- proiecția
- identificarea (introiecția)
- transferul
- contratransferul.

Multe dintre aceste concepte au fost, de-a lungul anilor, sursa unui volum considerabil de dezbateri și controverse. Una dintre criticile care li s-au adus, în special, s-a referit la faptul că sunt neștiințifice și nedovedite (Szasz, 1962; Cioffi, 1970; Medawar, 1975). Dezbaterea a dat naștere unui efort imens de cercetare utilă, care acum aduce argumente de fond în susținerea multora dintre conceptele psihodinamice fundamentale. În particular, s-a dovedit fără putință de îndoială existența inconștientului (Power, 2000; Weiskrantz, 1997; Kagan, 1994) și s-a demonstrat funcționarea proceselor inconștiente esențiale, cum ar fi refularea (Brewin et al., 2000; Power, 1997) și transferul (Chen și Anderson, 1999; Glassman și Anderson, 1999; Hinkley et al., 1996).

## Refularea

Refularea este unul dintre cele mai puternice mecanisme psihice de apărare, care acționează pentru a îndepărta sentimentele amenințătoare din instanța psihică a conștientului. Refularea poate să înceapă sub forma unei dorințe conștiente de a uita, dar o asemenea evitare conștientă poate să devină automată și să acționeze în afara atenției conștiente. Ca urmare, există o rezistență inconștientă față de readucerea în conștient a unor amintiri cu încărcătură emoțională. Aceasta este una dintre marile dificultăți cu care se confruntă coachingul, dat fiind că tocmai aducerea la suprafață a întregii complexități de sentimente asociate cu situații anterioare din viața unui individ este



acțiunea care îl poate capacita pe individ să adopte schimbarea cu un reînnoit sentiment al posibilului.

Spre exemplu, un manager care în copilărie suferise de timiditate și-a amintit, printre multe alte lucruri, că era ținta batjocurii celor din jur, atât la școală, cât și acasă. Conflictul dintre emoțiile resimțite — rușine, mânie, dorința arzătoare de a fi aprobat de ceilalți — a făcut ca aceste amintiri să fie expulzate din conștient prin refulare. În procesul de coaching, acest manager a început să-și aducă aminte de aceste lucruri atunci când a analizat gradul excesiv de anxietate pe care o resimțea în legătură cu susținerea unor prezentări publice. Amintirile astfel rechemate din inconștient au condus la o discuție fructuoasă despre variatele situații în care managerul se simțea foarte neliniștit sau, dimpotrivă, foarte relaxat, și l-au ajutat să-și planifice prezentările simțindu-se mai puțin constrâns de anxietatea lui inconștientă.

## Proiecția

Proiecția este o metodă de externalizare a conflictelor interioare, atribuind altei persoane sentimente proprii sau aspecte ale sinelui propriu. O variantă des întâlnită de proiecție este situația în care cineva se plânge de un defect al altcuiva, deși în realitate defectul în cauză îi aparține.

Spre exemplu, o femeie manager, să zicem, s-ar putea să ridice în slăvi bunul obicei de a fi modest și de a-ți face treaba conștiincios, și să-și arate nemulțumirea față de un coleg care se plasează mereu "în lumina reflectoarelor". Afirmațiile ei conștiente îi ascund propria dorință de a fi în centrul atenției. Proiectarea asupra colegului respectiv a propriei dorințe de a acapara lumina reflectoarelor s-ar putea să fie un mod prin care ea însăși luptă cu sentimentele dureroase de inadecvare sau invidie, poate pentru că femeia manager în cauză nu este

la fel de competentă precum colegul ei sau pentru că nu are carisma prin care să-i atragă pe ceilalți.

## Identificarea (introiecția)

Identificarea se referă la procesul de relaționare la o altă persoană, circumstanță sau idee, pe baza unei percepute similitudini cu sine. Dacă este un proces conştient de recunoaştere a asemănărilor, atunci poate fi o platformă utilă pentru sentimentele de empatie.

De exemplu, cineva care şi-a pierdut locul de muncă se va identifica fără greutate cu altă persoană care a rămas fără serviciu. Identificarea cu experiența trăită oferă baza pentru o înțelegere reciprocă a emoțiilor resimțite în situația respectivă. Identificarea este, de asemenea, o experiență obişnuită atunci când auzim o poveste şi ne identificăm cu eroul sau eroina ei.

Totuşi, identificarea inconştientă poate fi mai problematică atunci când o persoană îşi asumă caracteristici sau sentimente improprii şi se comportă ca şi cum i-ar aparține cu adevărat. De exemplu, cineva poate să se identifice inconştient cu rolul de scandalagiu sau cu rolul de bufon. Cel în cauză îşi atribuie aşteptările celorlalți — practic, identificându-se cu proiecțiile din partea lor — şi s-ar putea să adopte comportamente care îi limitează eficacitatea. La fel, cineva poate să asculte cu calm un coleg care îşi exprimă mânia şi nemulțumirea față de un şef, după care, ca urmare a unei identificări inconştiente, să devină şi el mânios pe şeful în cauză. (Asumarea inconştientă a proiecțiilor altor oameni este rezultatul unui proces complex, denumit identificare proiectivă, pe care îl voi examina în raport cu contratransferul.)



## Transferul

Transferul se referă la re-crearea inconştientă a trecutului în momentul prezent. Această re-trăire poate avea loc în legătură cu experiențe emoționale pozitive sau conflictuale şi presupune manifestarea mecanismelor de proiecție şi identificare.

Acolo unde există un *transfer prin proiecție*, individul în cauză transferă şi proiectează inconştient asupra cuiva din prezent anumite experiențe anterioare, trăite în legătură cu o persoană sau cu o situație asemănătoare din trecut. De exemplu, o femeie manager care fusese susținută de şeful ei în asumarea unui rol de conducere, dar nu a reuşit să se achite de sarcinile acelui rol, a refuzat ulterior să accepte sprijinul noului ei şef față de extinderea responsabilităților postului ei. Inconştient, femeia manager l-a blamat pe fostul ei şef pentru că n-ar fi susținut-o suficient în rolul de conducere şi, ca atare, pentru că ar fi expus-o unor sentimente dureroase de eşec şi incompetență. Transferând inconştient aceste experiențe în momentul prezent, ea a proiectat asupra noului şef ceea ce ea considera a fi neajunsurile celuilalt, refuzând în consecință să-şi extindă noul rol profesional.

Acolo unde există un *transfer prin identificare*, o persoană se identifică inconştient cu cineva din trecut şi transferă percepția asupra comportamentului aceluia în cadrul unei situații similare din prezent. Un exemplu simplu este cel al copiilor care adoptă comportamentul unui părinte în relația cu o soră sau cu un frate, certându-l exact cum ar face-o un părinte. În fapt, transferul conține atât identificare, cât şi proiecție: identificare cu părintele mustrător şi proiecție a sinelui copilului asupra surorii sau a fratelui. În organizații, acest fenomen are loc, de exemplu, atunci când managerii le răpesc în mod inconştient altora abilitatea de a acționa independent, pentru a evita niş-te experiențe trăite de ei în trecut când s-au văzut lipsiți de putere. Are loc un transfer al experienței anterioare, dar cu o inversare a rolurilor.

Transferul în cadrul unei relații de coaching corespunde re-trăirii inconștiente a unor experiențe trecute în raport cu coachul. Lucrul cu transferul în prezentul imediat ("acum-și-aici") îi poate furniza coachului informații de neprețuit asupra modului în care managerul se raportează inconștient la cei din jur. Utilizarea transferului în prezentul imediat este examinată mai amănunțit în capitolul 5, ca parte din evaluarea factorilor inconștienți.

## Contratransferul

Contratransferul se referă la sentimentele, senzațiile corporale, gândurile și comportamentele pe care i le stârnește individului o altă persoană. Astfel, într-o ședință de coaching, coachul ar putea resimți sentimente intense în legătură cu un manager. Ideea că îndrumătorul poate să folosească aceste reacții drept valoroasă sursă de informații derivă din ideea că fenomenul contratransferului este rezultatul comunicării inconștiente (Bion, 1962). A găsi un sens rațional al contratransferului este un mod de a explica experiența inconștientă a managerului.

Iată un exemplu: o îndrumătoare coach avea impresia despre clienta sa, o femeie manager, că este o persoană echilibrată și rece, fapt care a făcut-o să simtă că nu prea are ce să-i ofere. Îndrumătoarea s-a simțit incapabilă s-o ajute cu ceva, deși avea foarte multă experiență de coaching și era obișnuită să lucreze cu tot felul de manageri. În discuția cu mine, am examinat amândoi contratransferul "sentimentului de nepricepere" și am căutat să vedem ce ar putea el să sugereze despre experiența inconștientă a clientei respective. În lumina încrederii sincere pe care îndrumătoarea respectivă o avea în propriile abilități, am ajuns la concluzia că acele sentimente îi aparțineau de fapt clientei, dar fuseseră inconștient proiectate asupra îndrumătoarei. Adoptând o atitudine rezervată și imperturbabilă, femeia manager își masca propria senzație că ar



fi "nepriceputǎ", stârnind în alții același sentiment. Înarmată cu ipoteza că, în fapt, clienta se simțea extrem de vulnerabilă sub fațada afișată, îndrumătoarea a putut să-și abordeze sarcina cu reînnoită sensibilitate și, în cele din urmă, să-și angreneze clienta într-un demers util de recunoaștere a domeniilor în care se simțea vulnerabilă.

Procesul care stă la baza contratransferului este *identificarea proiectivă*, care constituie o extindere a proiecției. În acest caz, există nu doar o atribuire inconștientă a unui aspect al sinelui către celălalt, ci și o presiune îndreptată asupra acestuia, pentru a-l face să se identifice cu aspectul respectiv sau să adopte comportamente conforme aspectului (Klein, 1988; Ogden, 1986; Hinshelwood, 1991). În exemplul de mai sus, purtarea distantă a femeii manager a exercitat o presiune inconștientă asupra îndrumătoarei coach, spre a o face să-și asume, prin identificare, proiecția "sentimentului de nepricepere".

Cu toate că, de obicei, nu se cuvine să facem referire directă la sentimentele de contratransfer în conversațiile de coaching, examinarea privată a acestor sentimente îi poate furniza coachului date extrem de prețioase despre experiența inconștientă a managerului client. Totuși, lucrul cu fenomenele de acest tip prezintă un anume pericol, în sensul că îndrumătorul coach poate să atribuie în mod eronat managerului sentimente care, în realitate, aparțin propriei problematici inconștiente a coachului. Voi trata diferențierea dintre *contratransferul ca intruziune* și *contratransferul ca indicator* în capitolul 5.

## Procesele inconștiente și capacitatea de a gândi

Importanța proceselor inconștiente rezidă în faptul că exercită un impact asupra capacității cuiva de a gândi (Bion, 1970) și, prin urmare, asupra comportamentului și performanței sale. Gândirea conștientă și reflecția conștientă au loc în cadrul unui spațiu mental care poate să conțină sentimente contradictorii.

Spre exemplu, am putea simți că avem datoria de a-i susține pe alții şi, în acelaşi timp, să fim iritați de aparenta lor dependență. Mai mult, s-ar putea să avem resentimente în privința gradului de susținere pe care am oferit-o sau am primit-o în trecut, iar experiențele respective ne vor influența convingerile şi aşteptările în această privință. Dacă avem suficient echilibru mental, putem să întreținem un spațiu conştient cu ajutorul căruia să ne putem gândi la aceste convingeri şi sentimente divergente.

Controlarea sentimentele contradictorii ne dă posibilitatea să ne gândim la ele şi, în ultimă instanță, să le transformăm, iar gândirea conştientă de acest tip constituie baza emiterii unor judecăți sănătoase. Prin echilibru mental, conştientizare şi gândire, putem face alegeri asupra modurilor în care autenticitatea noastră se poate exprima cu maximă productivitate.

Totuşi, dacă experiențele formatoare au fost supuse unor mecanisme inconştiente de apărare, atunci capacitatea noastră de gândire conştientă se blochează. În loc să ne stăpânim sentimentele conflictuale, le procesăm în mod inconştient, de exemplu prin scindarea lor în "bune" şi "rele", prin proiectarea aspectelor rele nedorite asupra altora şi prin refularea lor în adâncul inconştientului nostru. Consecința acestor procese inconştiente este că nu putem să facem alegeri chibzuite privind modul cel mai util de comportare. Acțiunile şi reacțiile noastre sunt distorsionate de nevoia noastră inconştientă de a nu ne lua în seamă sentimentele dureroase. Comportamentul nostru poartă amprenta tendinței defensive, adeseori având ca rezultat o polarizare — fie spre urmărirea sfidătoare a satisfacerii propriilor nevoi în detrimentul nevoilor altora, fie spre a ne plia cu docilitate după nevoile celorlalți. În exemplul de mai sus, referitor la a le oferi susținere altora, o polarizare sfidător-defensivă ar putea conduce la respingerea mânioasă a celor care au nevoie de sprijin, pe când polarizarea docil-defensivă ar putea conduce la o atitudine de simpatie excesivă.



După această scurtă descriere a conceptelor esențiale pentru înțelegerea dinamicii inconştientului, voi face acum o legătură între impactul experiențelor timpurii asupra mecanismelor inconştiente de apărare şi tipurile reprezentative de comportament de conducere pe care le adoptă managerii.

## Experiența din copilărie şi leadershipul

Deşi pe tot parcursul vieții există evenimente care pot să facă obiectul unui mecanism inconştient de apărare (adică orice experiență cu încărcătură emoțională pe care o împingem în exteriorul instanței conştiente), cea mai mare putere formatoare o au de obicei experiențele avute în copilărie în raport cu părinții. Natura specifică a acestor experiențe timpurii, în conjuncție cu predispozițiile individului, determină gradul în care se utilizează mecanismele inconştiente de apărare.

Voi investiga aici diferite tipuri de experiențe din copilărie, examinând un aspect particular al gândirii psihanalitice — teoria ataşamentului[2] — şi voi arăta cum se poate identifica o corelație directă între trei tipare specifice de ataşament şi cele trei stiluri principale de conducere: leadershipul autentic, leadershipul sfidător şi leadershipul docil. Corelarea unor astfel de tipare ale experienței de viață timpurie cu stiluri specifice de conducere furnizează o bază de speculație cu privire la problemele inconştiente tipice care stau la temelia acestor tipuri caracteristice de conducere.

### Tiparele de ataşament

Plecând de la o cercetare extensivă cu copii şi adulți, teoria ataşamentului a demonstrat importanța relațiilor (sau ataşamentelor) precoce cu părinții pentru dezvoltarea psihică (Bowlby,

1988). Atunci când copiii sunt tratați cu receptivitate de părinți — părinți care sunt prezenți în viața copilului, gata să răspundă de fiecare dată când sunt chemați să încurajeze sau să ajute, dar fără a se impune cu forța —, ei își dezvoltă o "bază securizantă". Ei vor avea un sentiment interior de încredere care le permite, atât în stadiul copilăriei, cât și după ce au devenit adulți, să se aventureze în lumea exterioară, să manifeste curiozitate și deschidere spre noi experiențe, și să-și creeze relații întemeiate pe încredere și care să le aducă satisfacții.

Dacă însă comportamentul părinților din prima fază a copilăriei este mai puțin consecvent, atașamentele și dezvoltarea emoțională sunt mai puțin securizante. Pe lângă forma securizantă, au fost identificate încă două tipuri primare de atașament insecurizant (Ainsworth, 1982). *Atașamentul evitant* apare acolo unde părintele este resimțit de copil ca fiind nereceptiv sau "rejetant", respingându-l pe copil. *Atașamentul ambivalent* apare acolo unde părintele este resimțit ca inconsecvent: uneori îl ignoră pe copil, iar alteori se impune cu forța în atenția lui.

Voi folosi aceste tipuri primare de experiență a atașamentului față de părinți — experiența receptivității (atașament securizant), a respingerii (atașament evitant) și a inconsecvenței (atașament ambivalent) — pentru a ilustra felul în care se formează în timp tiparele ACE ale unui individ (acțiuni, cogniții, emoții). Din rațiuni de simplificare, nu voi descrie în întregime tiparul ACE FIRST. În particular, voi explora modul în care experiențele precoce modelează factorii inconștienți de la baza comportamentului adult și, mai precis, de la baza comportamentului de conducere (vezi figura 9).

## O experiență precoce a receptivității

Imaginați-vă un băiețel care crește în familia lui. El are anumite experiențe timpurii, rezultând din interacțiunea personalității lui cu personalitatea și stilurile de îngrijire părintească ale celor



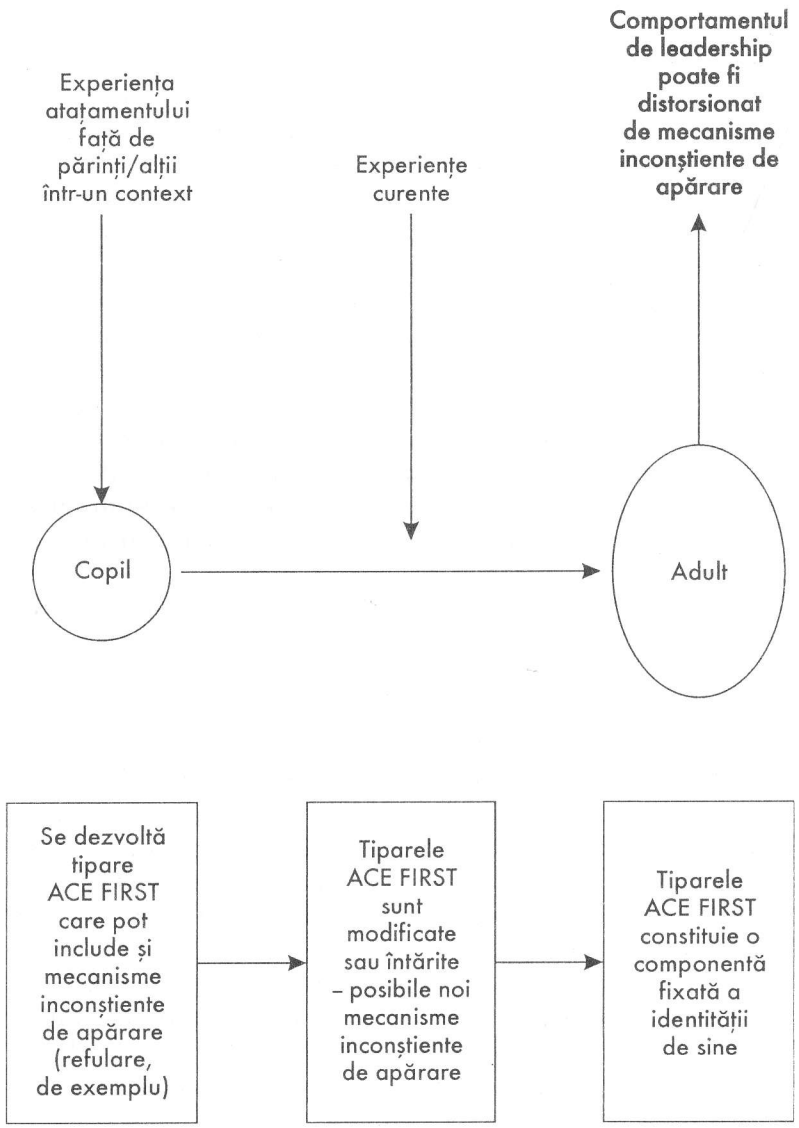


**Figura 9** Experiențele din copilărie și comportamentul de leadership

din jurul lui, precum şi cu contextul particular în care se află. Spre exemplu, să zicem că se joacă cu o maşinuţă. Dacă mama lui este receptivă, ea va reacţiona într-un mod încurajator, stimulându-l să experimenteze şi să aibă idei şi arătându-se încântată de micile lui succese. Copilul s-ar putea să se îndepărteze de mamă şi să se joace singur pentru o vreme, dar apoi se va întoarce la ea, căutând iarăşi un răspuns din partea ei. Dacă ea se arată din nou receptivă, încurajându-l şi ajutându-l în funcţie de nevoile lui, atunci băieţelul va începe să înţeleagă legătura dintre acţiunile lui şi răspunsul pe care îl declanşează acestea — el începe să-şi formeze un model funcţional sau un tipar ACE în raport cu acest context. Acţiunile lui ar putea fi, de pildă, să zâmbească, să râdă şi să încerce mai multe mişcări diferite cu maşinuţa. Concluziile lui cognitive, chiar dacă implicite şi neexprimate prin limbaj, ar putea fi că este un lucru bun să arăţi curiozitate şi spontaneitate. Emoţia însoţitoare probabil că este cea de fericire.

Tiparul ACE al copilului, care în acest stadiu este doar unul provizoriu, devine una dintre componentele esenţiale care îi clădesc experienţa. Când se găseşte mai târziu în prezenţa tatălui, copilul va căuta din nou receptivitatea pe care a trăit-o în prezenţa mamei. E posibil să încerce un experiment implicit, executând o manevră similară cu maşinuţa lui şi uitându-se să vadă ce reacţie provoacă la tată. În funcţie de modul cum reacţionează tatăl lui, tiparul ACE provizoriu al copilului va fi întărit sau modificat şi îi va influenţa abordarea şi aşteptările în situaţii ulterioare — fie că acestea sunt cu mama lui, cu tatăl lui sau cu alţi oameni şi în alte contexte. În timp, perfecţionate prin multiple experienţe şi interacţiuni care sunt în general caracterizate prin receptivitate, tiparele ACE ale copilului devin tot mai stabile, constituindu-se într-un mod securizant de a fi în raport cu sine şi cu alţii. Pe baza experienţelor de realizare pozitivă şi a întăririi lor de către ceilalţi, copilul va avea un tipar ACE de securitate şi optimism, care se poate vedea şi mai mult întărit pe măsură ce creşte şi devine adult.



**Tabelul 8** Tipar ACE autentic ca urmare a receptivităţii

| | *Conştiente* | *Inconştiente* |
|---|---|---|
| Acţiuni | • Adoptă măsuri de acţiune eficace<br>• Este asertiv şi motivaţional cu alţii | • Face gesturi atente faţă de ceilalţi<br>• Adoptă o expresie şi o postură deschise |
| Cogniţii | • Se aşteaptă la recunoaşterea succeselor şi observă această recunoaştere<br>• "Pot să obţin ceea ce vreau" | • Are un sentiment profund al credinţei în sine<br>• Crede în valoarea respectului reciproc |
| Emoţii | • Fericit<br>• Deschis | • Optimism<br>• Grijă faţă de alţii |

Dacă băieţelul devenit adult şi ajuns manager într-o organizaţie se confruntă cu anumite dificultăţi în activitatea lui de conducere, ne putem imagina că el îşi va aplica probabil tiparul ACE de securitate şi optimism, aşteptându-se să fie capabil să se ridice la înălţimea provocării şi să se bucure de succes (vezi tabelul 8). Anticiparea lui pozitivă (cogniţie), corelată cu sentimentele optimiste şi cu acţiunile constructive, va conduce probabil la obţinerea rezultatului dorit, aducându-i o recunoaştere pozitivă şi întărindu-i prin aceasta şi mai mult tiparul ACE de optimism.

Acest tipar ACE este unul autentic, deoarece aplicarea lui se face de o manieră eminamente conştientă. Managerul nu avut nevoie, când era copil, să recurgă în mod obişnuit la refulare inconştientă, pentru că experienţele lui nu îi provocau emoţii conflictuale repetitive sau copleşitoare. Chiar şi atunci când avea experienţe conflictuale, copilul va fi învăţat să se gândească la ele în mod conştient, eventual discutându-le cu un părinte, şi astfel el va fi învăţat cum să-şi controleze conflictul mental şi să ajungă la o rezolvare conştientă. Ca urmare, tiparul

ACE nu este puternic influențat de mecanismele inconștiente de apărare, iar acele aspecte care rămân inconștiente nu sunt conflictuale sau problematice, ci fac pur și simplu obiectul unui fenomen normal de uitare. În consecință, acest manager are capacitatea de a se gândi la felul cum să-și abordeze situațiile dificile într-un mod relativ neafectat de probleme inconștiente care să-i distragă atenția. Astfel, el demonstrează un stil de conducere autentic: dacă un coleg vine de pildă cu idei noi, managerul nostru îl va încuraja și îi va oferi posibilitatea de a lua inițiativa. Dacă managerul dorește să-și exprime propriile idei, el le va prezenta cu siguranță de sine. Dacă are nevoie să-i convingă pe alții care nu sunt de acord cu el, își va cultiva relațiile interpersonale și va căuta să identifice interese reciproce. Dacă are neajunsuri, va acționa în mod hotărât ca să și le depășească. Dacă se bucură de succes, va căuta noi provocări. Capacitatea de conștientizare este aceea care îi dă unui asemenea manager putința de a fi eficace și autentic.

## O experiență precoce a respingerii

Prin contrast, să ne imaginăm un băiețel care, printre alte experiențe, a avut parte de dezaprobare și respingere. Spre exemplu, atunci când își manevra mașinuța, mama lui se încrunta și-l certa că zgârie masa. Poate chiar îi smulgea enervată mașinuța din mână și îi spunea că este un copil neascultător. Cu o altă ocazie, poate că s-a confruntat din nou cu dezaprobarea mamei față de comportamentul lui. Dacă și alte activități similare ulterioare evocă același gen de reacții din partea mamei, băiețelul va începe să-și formeze un tipar ACE mult diferit de al copilului care s-a văzut încurajat. Dezaprobarea va conduce la teama copilului că va face din nou ceva rău sau greșit și că va fi respins.

Pentru copil, experiența de a fi incapabil sau nedorit, având la bază aparenta respingere din partea mamei, este copleșitoare



din punct de vedere psihologic. Dat fiind că dinspre mamă nu i se oferă protecția de care ar avea nevoie pentru dezvoltarea sentimentului propriu de securitate emoțională, copilul trebuie să-și găsească singur o metodă de a face față situației. El are nevoie să scape de teama de eșec și respingere — lucru pe care îl face prin procesul inconștient al refulării. Emoțiile sale inconștiente, respectiv spaima de eșec și respingere, sunt legate de credința inconștientă că nu este nici iubit, nici competent. Unica dovadă că așa stau lucrurile s-ar putea s-o vedem doar în anumite acțiuni inconștiente ale copilului, probabil în privirile lui, în gesturile pe care le face sau în tonul vocii, care sugerează nevoia de aprobare și sprijin.

Dar aspectele conștiente ale tiparului ACE maschează în mare măsură aceste dorințe inconștiente. Ca răspuns la respingere, copilul învață să dea impresia că are situația sub control și că este independent. El demonstrează că nu are nevoie de nimeni și se străduiește cu ambiție să se asigure că tot ceea ce face este perfect. Cognițiile care stau la baza acestor acțiuni reflectă credința lui că trebuie să dețină controlul, precum și convingerea că nu poate avea încredere în ceilalți. La un nivel emoțional, se simte incitat și iritabil.

Acest tipar ACE complex, întărit prin experiență, este perpetuat în perioada adultă și poate fi observat cel mai clar la managerul care adoptă un stil de conducere sfidător (vezi tabelul 9). În fața unei provocări de leadership, el tinde să fie dominator și autocratic. În mod inconștient, își transferă în prezent experiența precoce și adoptă aceleași strategii pe care le-a deprins din copilărie. El își obține rezultatele printr-o hotărâre acerbă și prin credința că nu poate avea încredere, de fapt, decât în sine însuși. În privința colegilor, se prea poate să se comporte la exterior ca și cum ar încerca să colaboreze, dar în realitate nu știe cum să pună preț pe opiniile lor, fiindcă nu a avut niciodată această experiență. Atunci când colegii îi prezintă idei noi, el adoptă o atitudine disprețuitoare. Atunci când

**Tabelul 9** Tipar ACE sfidător ca urmare a respingerii

| | *Conştiente* | *Inconştiente* |
|---|---|---|
| Acţiuni | • Dominatoare, dirijiste, autocratice | • Dorinţă de aprobare/ recunoaştere<br>• Dorinţă de sprijin/ intimitate |
| Cogniţii | • "Trebuie să preiau controlul, pentru a fi sigur că lucrurile merg cum trebuie"<br>• "Nu poţi avea încredere în alţii" | • "Nu sunt competent"<br>• "Nimeni nu mă place"<br>• "Nimeni nu mă iubeşte" |
| Emoţii | • Ambiţios<br>• Iritabilitate, mânie | • Teama de eşec<br>• Teama de respingere<br>• Tânjeşte după apropiere |

îşi prezintă propriile idei, o face cu o atitudine poruncitoare. Cu cei care nu sunt de acord cu el, se poartă tiranic. Atunci când întâmpină obstacole, dă vina pe alţii. Atunci când are succes, îşi atribuie sieşi reuşita. Forţa inconştientă a ataşamentelor sale timpurii este cea care alimentează înclinaţia acestui manager spre leadership sfidător.

## O experienţă precoce a inconsecvenţei

Al treilea tipar ACE caracteristic şi distinctiv evoluează din experienţa copilului tratat de părinţi cu o atitudine lipsită de constanţă. Inconsecvenţa este un rezultat al faptului că părintele este resimţit uneori ca prea insistent sau excesiv de implicat în jocul copilului sau, poate, exagerat de grijuliu cu starea lui de bine, iar alteori copilul îl simte pe părinte distant şi preocupat. Spre deosebire de părintele receptiv, părintele inconsecvent este când prea prezent, când în totalitate absent, şi nu reuşeşte să găsească o cale de mijloc adecvată. În consecinţă, copilul adoptă un tipar ACE destinat să-l ajute să facă faţă acestui stil lipsit de constanţă al relaţiei.



Emoţiile pe care le declanşează inconsecvenţa sunt în parte frica, având la bază o impresie de abandonare emoţională atunci când părintele este preocupat, sau frustrarea şi mânia, atunci când părintele este insistent şi sufocant. Copilul însă învaţă că nu poate să-şi exprime aceste sentimente. Experienţa îi arată că ele nu vor atrage receptivitatea părintelui, ci vor declanşa fie o îngrijorare sufocantă, fie o neatenţie preocupată. Încercarea de a-şi face cunoscute sentimentele de teamă şi frustrare, întâmpinată însă cu lipsă de constanţă, conduce la amplificarea fricii şi a frustrării, care reprezintă o ameninţare la senzaţia în plină formare de securitate emoţională. Pentru a putea face faţă emoţional, copilul îşi reprimă în mod inconştient aceste emoţii, precum şi acţiunile şi cogniţiile corespunzătoare din cadrul tiparului ACE. La un nivel conştient, el face faţă inconsecvenţei prin faptul că se arată cooperant şi caută apro-

**Tabelul 10** Tipar ACE docil ca urmare a inconsecvenţei

| | *Conştiente* | *Inconştiente* |
|---|---|---|
| Acţiuni | • Dorinţă de colaborare, grijuliu, conciliant<br>• Caută şi se străduieşte să obţină recunoaştere | • Pare retras şi pierdut<br>• Izbucniri ocazionale de mânie |
| Cogniţii | • "Nu trebuie să fac valuri"<br>• "Voi reuşi dacă respect regulile" | • "Nu sunt important sau demn de atenţie"<br>• "Sunt furios"<br>• "Vreau să fiu înţeles" |
| Emoţii | • Nelinişte că va greşi cu ceva<br>• Teama de a nu-i supăra pe alţii | • Teama de a nu fi abandonat<br>• Frustrare, mânie<br>• Tânjeşte după autonomie securizantă |

barea celorlalți, iar aceste acțiuni sunt legate de îngrijorarea că va greşi cu ceva, sau de teama că îi va supăra pe ceilalți.

Perpetuat la maturitate, acest tipar ACE poate fi văzut cel mai clar la managerul care adoptă un stil de conducere docil (vezi tabelul 10). În fața unei provocări de conducere, el îşi va transfera inconştient în prezent experiențele sale precoce şi va aplica deprinderile din copilărie. El tinde să colaboreze, să evite cu grijă dezacordul şi să pândească tot timpul dovezi de recunoaştere din partea celorlalți şi semne de natură să-i liniştească anxietățile. Pe cât posibil, va urma întocmai regulile organizaționale, pe care le consideră cea mai sigură bază de afirmare a autorității pe care i-o conferă rolul profesional. Atunci când colegii vin cu idei noi, el nu-i îndeamnă să le facă şi mai bune. Atunci când îşi prezintă propriile idei, pare nesigur — "încearcă marea cu degetul". În fața vocilor care îl contestă, tinde să dea înapoi. Atunci când se confruntă cu obstacole, dă vina pe el însuşi. Atunci când are succes, se arată exagerat de modest. Forța inconştientă a ataşamentelor sale timpurii este aceea care alimentează înclinația acestui manager spre leadershipul docil.

## Implicații pentru schimbare

În practică, experiențele timpurii ale managerilor nu se încadrează precis şi exact în vreuna dintre categoriile descrise mai sus. Chiar dacă managerii pot manifesta o predispoziție spre un anume stil, ei vor demonstra de obicei o oarecare flexibilitate a acestuia, în funcție de contextul specific în care acționează. În coaching, scopul este acela de a înțelege cum anume tind anumite contexte specifice să stimuleze un tipar ACE capacitant sau, dimpotrivă, restrictiv, pentru ca managerii să poată face alegeri conştiente care îi ajută să-şi atingă obiectivele personale şi organizaționale. Acolo unde ei demonstrează un



leadership autentic, elementele componente ale tiparelor lor ACE pot fi mai uşor conştientizate, deci managerii vor fi în stare să exploreze noi posibilități şi să încerce adoptarea unor noi comportamente, mai puțin incomodați de obstacolul unei rezistențe inconştiente. Dificultatea în coaching este însă ceva mai complexă atunci când considerăm acele zone unde managerul demonstrează fie leadership sfidător, fie docil.

## Limitele coachingului axat pe dobândirea de aptitudini

Dacă nu se ține cont de aspectele inconştiente ale unor tipare ACE sfidătoare sau docile, tentativele de a face coaching cu managerii pentru a le dezvolta stiluri de conducere mai autentice vor eşua (sau nu vor ajunge decât să le "cosmetizeze" puțin la suprafață). De exemplu, managerul care demonstrează un stil de conducere sfidător ar putea accepta să adopte în practică ascultarea, chestionarea şi alte aptitudini de colaborare, în conversația cu un coach care lucrează la nivelul conştient. Dar teama inconştientă de eşec şi respingere (vezi tabelul 9), chiar dacă nerecunoscută ca atare, va face ca managerul în cauză să nu adopte aceste comportamente şi în munca sa de zi cu zi. În mod similar, un manager care demonstrează un stil de conducere docil ar putea încerca să-şi dezvolte asertivitatea şi capacitatea de a gestiona conflictul. Dar teama inconştientă de a fi abandonat, precum şi negarea mâniei (vezi tabelul 10), cu toate că rămân nerecunoscute ca atare, vor face ca puterea sa de a se schimba să rămână în cel mai bun caz limitată.

În practică, factorii inconştienți exercită întotdeauna un oarecare impact asupra performanței managerilor şi, în contrast cu un demers de coaching axat pe aptitudini, coachingul pentru lideri furnizează un spațiu în care aceşti factori să poată fi examinați. Pentru a acționa asupra inconştientului, coachul

trebuie însă să creeze anumite condiții specifice în cadrul relației de coaching și să dea atenție unor variate surse de informații, în particular transferul și contratransferul, precum și indiciilor și nepotrivirilor dintre ceea ce face managerul și ceea ce spune.

În capitolele următoare voi descrie mai amănunțit aspectele de acest fel. Acest capitol îl voi încheia prin considerarea principalului instrument de care ne servim pentru a aduce în atenția conștientă problemele inconștiente: procesul de identificare a legăturilor.

## Identificarea legăturilor

Lacunele cunoașterii de sine presupun implicit că între diferitele domenii de experiență nu are loc un schimb reciproc de informații. Cu o concentrare a atenției mult îngustată și fixată într-o singură direcție (proverbialii ochelarii de cal), nu există decât un singur sens de înaintare. În mediul de afaceri, vedem adeseori manageri care desfășoară o activitate frenetică, veșnic pe fugă dintr-o întâlnire într-alta, neavând vreme decât să înfulece în grabă un sandviș la birou și luând decizii pe loc, fără să-și ia vreun răgaz de gândire. Într-un asemenea mediu, stilul de conducere al managerilor nu poate fi decât reactiv. Combinația de experiențe care le potențează comportamentul și îl justifică rațional rămâne compartimentată și în afara atenției conștiente.

Una dintre metodele principale pentru sporirea conștientizării constă în a deplasa direcția de concentrare a atenției între domenii diferite ale experienței. Această amplitudine și flexibilitate a focalizării aduce în corelație fragmente de experiență până atunci disparate și care nu comunicau între ele. Cu alte cuvinte, facem legături.[3] Făcând legături în privința diferitelor aspecte ale propriei persoane și a modului în care

intră în conexiune cu diferite aspecte ale mediului şi circumstanţelor noastre, ne dezvoltăm capacitatea de a fi conştienţi de ce se întâmplă cu noi. O intenţie explicită a modelului schimbării ACE FIRST este să stimuleze sesizarea legăturilor dintre domeniile de bază ale experienţei personale şi context şi, ca atare, să servească drept cadru conceptual pentru cunoaşterea de sine şi viziunea intuitivă.

## Tiparele şi viziunea intuitivă

Folosind capacitatea de conştientizare pentru a face legături, potenţăm viziunea intuitivă — realizarea faptului că există un tipar logic, cu o anumită semnificaţie, în interiorul unei multitudini până atunci haotice de experienţe. Spre exemplu, managerii care se precipită de la o sarcină la alta capătă o nouă viziune intuitivă atunci când îşi dau seama că purtarea lor are la bază teama de eşec. Această intuiţie câştigă în profunzime şi forţă, atunci când îşi dau seama şi că frica de eşec este legată de credinţa că tot ce fac ei trebuie să fie perfect. Viziunea lor intuitivă mai face un salt înainte, atunci când încep să vadă cum presiunea spre perfecţionism a fost deprinsă ca reacţie la presiunile din partea tatălui, iar ulterior din partea profesorilor de la şcoală. Viziunea lor intuitivă mai capătă un aspect edificator atunci când înţeleg că s-ar putea să-l vadă pe şeful lor ca pe un tată exigent, şi încă un aspect edificator când realizează că acest proces de asociere (transfer) tinde să declanşeze o atitudine obedientă din partea lor şi să le descurajeze creativitatea. Un lanţ întreg de legături şi intuiţii devine tematica unei naraţiuni personale edificatoare, a unei istorisiri despre cunoaşterea de sine, relatând predispoziţiile şi preferinţele care pot să influenţeze comportamentul viitor.

## Legătura dintre trecut şi prezent

Parcursul personal în coachingul pentru lideri presupune luarea în considerare a trecutului. Fără informaţii biografice, coachingul rămâne limitat la prezent şi viitor — devine anistoric. Unii manageri ar prefera o asemenea abordare, spunând "Nu văd ce rost ar avea să dezgropăm morţii". Coachul trebuie să conteste această optică, adeseori bazată pe pragmatism, deoarece legăturile dintre istoria personală şi circumstanţele prezente sunt în multe cazuri profunde şi potenţial transformatoare. Acolo unde reticenţa managerului în a-şi explora istoria personală pare să fie determinată mai mult de rezistenţă inconştientă decât de expeditivitate, coachul trebuie să formuleze idei despre emoţiile care potenţează rezistenţa şi să se gândească la eventuala necesitate de a face legături explicite cu emoţiile.

## Legăturile cu emoţiile

Emoţia sau afectul reprezintă unul dintre domeniile primare ale tiparelor ACE şi, din acest punct de vedere, este clar că punerea în legătură a emoţiilor cu cogniţiile şi cu acţiunile constituie o componentă fundamentală a sporii atenţiei conştiente şi a viziunii intuitive. Înţelegerea emoţiilor conştiente ale managerilor din cadrul tiparelor ACE specifice poate fi lesne determinată, punând pur şi simplu întrebarea "Ce simţi acum?". Chiar dacă managerii s-ar putea să aibă nevoie de ajutor în a articula verbal experienţe pe care nu sunt obişnuiţi să le exprime, experienţele în sine rămân totuşi destul de accesibile.

Dar în universul inconştientului, emoţiile sunt mai puţin accesibile. De fapt, unele emoţii sunt, ele însele, cauza inconştientului. Inconştientul începe să existe ca rezultat al refulării unor experienţe emoţionale resimţite drept conflictuale sau inacceptabile, iar în acest sens va exista întotdeauna o emoţie

în centrul proceselor inconştiente. În psihanaliza clasică, procesul de catharsis — eliberarea sau defularea emoțiilor — era unul dintre obiective în tratamentul nevrozelor. Se considera că transformarea depinde de descărcarea emoțională.

În coachingul pentru lideri e nevoie de un anumit grad de conştientizare emoțională, dar în experiența mea de până acum, aceasta nu trebuie neapărat să aibă loc de o manieră dramatică. Legătura cu emoțiile este adeseori ceva mai ocolită. Aş putea da ca exemplu aici cazul managerului despre care vorbeam la începutul capitolului: cel care îşi proiecta inconştient tatăl agresiv asupra şefului din prezent şi, ca urmare, se simțea incapacitat şi lipsit de voință în rolul său profesional. La începutul demersului de coaching, managerul se opusese ideii de a discuta despre istoria lui personală şi nu-mi oferise decât un minimum de date foarte generale. Sensibil la rezistența lui, am luat lucrurile cu foarte multă blândețe, arătând doar o curiozitate moderată față de cele câteva date concrete personale pe care totuşi mi le împărtăşise. Treptat, pe măsură ce a început să aibă încredere în capacitatea mea de a fi receptiv şi de a-l ajuta să gândească în moduri utile, managerul respectiv mi-a furnizat o relatare biografică mai amănunțită.

Deducția mea nespusă cu privire la subtextul lui inconştient era că se simțea mânios şi vindicativ față de tatăl lui agresiv. El îşi reprimase aceste sentimente pentru că exprimarea lor pe față, atunci când era copil, n-ar fi făcut altceva decât să provoace şi mai multă agresivitate din partea tatălui. În consecință, printr-un proces de transfer şi proiecție a agresiunii, acest manager prezumase inconştient că iritabilitatea şefului său ar fi putut duce la agresiune explozivă. Pur şi simplu nu-şi putea imagina o discuție în contradictoriu cu şeful lui, care să fie animată şi constructivă, dar lipsită de agresivitate.

În utilizarea acestei deducții, nu am căutat să explorez şi mai în profunzime emoția inconştientă a acestui manager față de tatăl lui, care ar fi putut foarte bine să conducă la o

defulare emoțională semnificativă (şi care probabil că ar fi fost intervenția adecvată într-un demers de psihoterapie). M-am mulțumit doar să fac o legătură între experiența lui trecută şi cea prezentă, în care subtextul emoțional era ceva mai implicit. În esență, eu doar am sugerat că experiența avută cu tatăl lui l-a determinat să trateze cu neîncredere semne foarte normale de frustrare sau confruntare venite din partea celorlalți, dar că, în realitate, era foarte posibil ca şeful lui să reacționeze în mod constructiv la asertivitatea lui.

Managerul a fost evident izbit de această idee, pentru că a rămas tăcut timp câteva clipe. Poate că acesta a fost un moment de procesare în liniște a trăirilor emoționale. Mi s-a părut că-l aud scoțând un oftat de uşurare, după care am început să discutăm despre cum ar putea testa această idee cu şeful lui. Cred că se crease legătura emoțională inconştientă, chiar dacă pe o cale ocolită. Modul în care îmi construisem în minte subtextul lui inconştient îmi permisese să intervin de o manieră delicată exact la momentul potrivit, cu toate că nu căutasem să-l fac să-mi împărtăşească toate detaliile emoțiilor sale inconştiente. Ca urmare, a început să privească cu alți ochi relația pe care o avea cu şeful lui şi să se gândească în mod conştient la opțiunile lui privind modul cum să se comporte.

## Crearea opțiunilor

Marele câştig al conştientizării este posibilitatea de a alege. Dezvoltarea cunoaşterii de sine, capacitatea de a face legături şi viziunea intuitivă sporită constituie fundamentul pentru existența unor opțiuni. În absența cunoaşterii de sine conştiente, suntem controlați, exact ca nişte roboți, de tiparul prestabilit al reacției noastre la stimuli. Prin cunoaştere de sine, avem un mod de a examina predilecțiile personalității noastre şi experiențele din trecut şi de a ne întreba dacă aceste înclinații sunt adecvate şi folositoare.

Aşa cum am accentuat în acest capitol, una dintre cele mai mari provocări în coachingul pentru lideri este faptul că o parte dintre cele mai puternice predilecţii pe care le avem sunt inconştiente, iar dacă rămân neexaminate, ele continuă să ne limiteze plaja de opţiuni. Creând legături care atacă subtextul inconştient, coachul le dă managerilor posibilitatea să-şi extindă gama de alternative. Managerii pot să-şi menţină în instanţa conştientă diferite opţiuni, evaluându-le în funcţie de rezultatul lor probabil, şi, astfel, să-şi folosească propria judecată raţională pentru a face o alegere conştientă.

## Existenţa legăturilor nu înseamnă un destin inexorabil

Trecutul ne defineşte prezentul numai în măsura în care suntem inconştient mânaţi să ne comportăm în moduri determinate de experienţele trecute. Crearea legăturilor între trecut şi prezent în cadrul procesului de coaching este un mijloc prin care managerii pot fi determinaţi să întreprindă schimbări pentru ei înşişi despre care nu credeau că ar fi fost posibile.

De exemplu, dacă un manager înţelege în sfârşit că dintotdeauna s-a purtat ca un mic tiran, încă de pe vremea copilăriei, aceasta nu înseamnă că este sortit să rămână până la sfârşitul vieţii un manager autoritar, care nu ştie decât să ordone şi să domine. Înţelegerea modului în care atitudinea sa intimidantă a fost deprinsă emoţional prin interacţiuni cu alţii, în combinaţie cu predispoziţiile personalităţii sale, îl eliberează şi îi permite să exploreze noi stiluri de conducere, care până atunci nu-i erau accesibile. Scopul depistării unei legături cu trecutul nu este, aşadar, acela de a întări această conexiune — ba chiar dimpotrivă. Prin evidenţierea conştientă a unei legături cu trecutul, managerii sunt capacitaţi să conteste sau să rupă legătura emoţională inconştientă cu experienţele timpurii şi, prin

aceasta, să slăbească dominația pe care emoțiile inconștiente o exercitau asupra comportamentului și performanței lor.

## Rezumat

Coachingul pentru lideri trebuie să țină cont de inconștient, pentru că acesta poate să exercite o puternică influență asupra comportamentului și performanței managerilor, ca și asupra capacității lor de a se schimba. În lucrul cu inconștientul, ne putem servi de unele concepte-cheie ale teoriei psihanalitice, cum ar fi refularea, proiecția, identificarea, transferul și contratransferul. Acestea ne oferă o bază pentru identificarea și găsirea unei explicații logice a motivațiilor inconștiente. Relevanța lor pentru coachingul destinat liderilor rezidă în faptul că, prin ele, experiențele timpurii își exercită impactul inconștient asupra comportamentelor, relațiilor și performanței managerilor. Tiparele de atașament sugerează trei tipuri edificatoare de experiență precoce care, prin modelarea inconștientă a tiparelor ACE ale managerilor, conduc la ceea ce eu am definit drept leadership sfidător, leadership docil și leadership autentic. În lucrul cu inconștientul, scopul este de a facilita cunoașterea de sine și intuiția conștientă, prin sesizarea unor legături între diferitele aspecte ale unui tipar ACE raportat la contextul său (FIRST), între factorii conștienți și cei inconștienți, între trecut și prezent și, în ultimă instanță, între emoțiile inconștiente și performanța profesională. Conștientizarea și viziunea intuitivă asigură baza necesară pentru alegerile conștiente, precum și pentru relații de muncă mai productive.

## NOTE

1. Distorsiunile de comportament care apar în mod obişnuit ca rezultat al mecanismelor de apărare corespund, în situaţiile clinice, simptomelor psihologice. Opera lui Freud tratează impactul acestor procese asupra vieţii cotidiene, precum şi impactul lor asupra formării nevrozelor (Freud, 1914).
2. Deşi influenţată de psihanaliză, teoria ataşamentului este diferită de aceasta în două privinţe fundamentale. Mai întâi, ea derivă din observarea directă a nou-născuţilor care au fost despărţiţi de mamele lor, şi nu dintr-o psihanaliză a pacienţilor. În al doilea rând, această teorie respinge conceptul freudian al forţelor instinctuale "libido" şi "agresiune" ca surse de conflict interior, concentrându-se mai degrabă asupra problemelor emoţionale provocate de tulburările apărute în stadiul precoce al relaţiilor copilului, de obicei cu mama. Legătura dintre psihanaliză şi teoria ataşamentului a fost productiv dezvoltată de o serie de autori, dintre care cei mai marcanţi ar fi Jeremy Holmes (1996) şi Peter Fonagy (1993).
3. Importanţa sesizării legăturilor, ca parte esenţială din procesul de gândire şi imaginaţie creatoare, este demonstrată în opera psihanalistului Wilfred Bion (1962). El descrie modul în care obiectele mentale sunt legate unul de altul — experienţele sunt legate de gânduri, gândurile sunt legate de cuvinte, cuvintele sunt legate de concepte şi aşa mai departe.

# 4 Învățarea

*Supremul paradox al gândirii este încercarea*
*de a descoperi ceva ce cugetul nu poate să conceapă.*
— SØREN KIERKEGAARD (1813-1855)

În acest capitol, voi prezenta un proces în cinci etape pentru coachingul destinat liderilor, după care voi examina prima etapă a procesului — modul în care creăm condițiile pentru *învățare* în coachingul destinat liderilor.

## LASER: un proces de coaching

Accentul în coachingul pentru lideri se pune pe nevoia de a ajunge la o înțelegere profundă a managerilor, ca bază pentru stimularea vitalității și a autenticității. Această înțelegere profundă trebuie să cuprindă istoria personală și inconștientul, și să facă legătura între intuițiile personale și schimbările practice. Procesul propus asigură un cadru de referință pentru demersul de coaching parcurs de manager.

Procesul de coaching are cinci etape (primele litere ale denumirii engleze a fiecăreia alcătuind acronimul LASER: *Learning, Assessing, Story-making, Enabling, Reframing*):

- Învățare
- Evaluare
- Construcție narativă

- Capacitare
- Recadrare

Aceste etape nu trebuie să fie văzute ca un traseu liniar, ci mai degrabă ca un cadru conceptual flexibil, care indică activitățile de bază din coachingul pentru lideri (vezi figura 10).

- *Învățarea* are ca obiect crearea şi menținerea condițiilor necesare pentru schimbare. Instituirea unui *spațiu al învățării* clar delimitat este esențială — reprezintă o bază pentru restul parcursului de coaching. Iată de ce, în figura 10, etapele ulterioare ale coachingului au fost trasate ca fiind conținute în spațiul învățării.

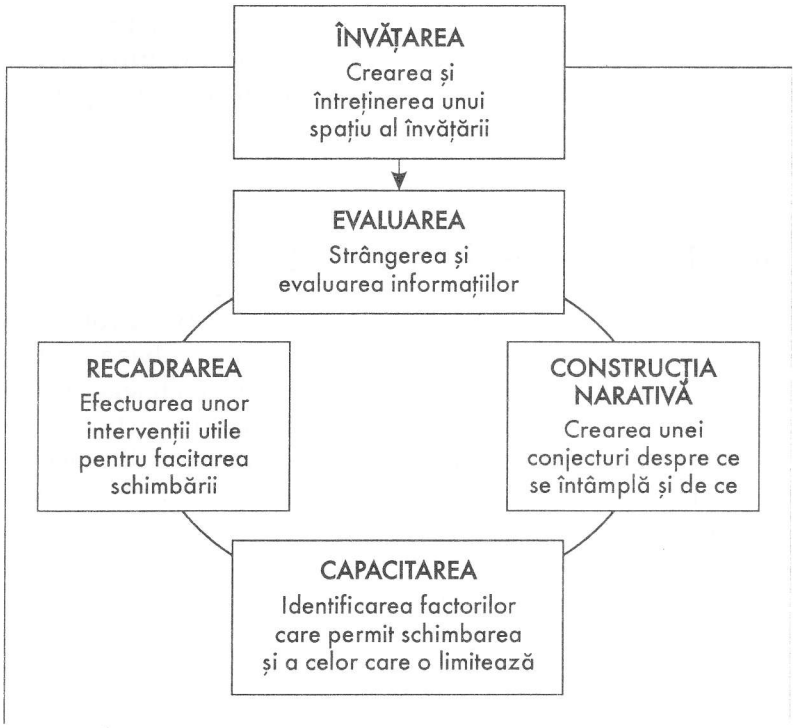


**Figura 10** LASER: un proces de coaching

- *Evaluarea* are ca obiect strângerea şi analizarea informațiilor. Aceasta este etapa în care coachul încurajează dezvăluirea de sine a managerului-client, dar ia în considerare şi alte surse de informații, cum ar fi feedbackul de la colegi şi rezultatele chestionarelor psihometrice.
- *Construcția narativă* este etapa în care coachul găseşte o interpretare logică a problemei de dezvoltare cu care se confruntă managerul. Se construiesc ipoteze despre schimbare, în termenii mai multor conjecturi posibile.
- *Capacitarea* caută să facă distincție între factorii care vor permite sau vor limita posibilitatea de schimbare a managerului. În această etapă se merge dincolo de explicațiile felului în care se comportă managerul, folosind conjecturile într-un mod productiv, care să ducă la impulsionarea schimbării.
- *Recadrarea* este etapa în care coachul face intervenții menite să faciliteze schimbarea. Termenul "recadrare" sugerează ideea că managerului i se cere să vadă altfel un anumit aspect al experienței sale şi, ca o consecință a acestui nou mod de a vedea lucrurile, el devine capabil să se implice mai activ în aspectele practice ale schimbării.

## Un proces continuu

Acest proces de coaching nu se sfârşeşte însă cu etapa Recadrării. Rezultatele intervențiilor din etapa Reformulării reintră în etapa de Evaluare şi sunt analizate, iar succesul sau eşecul lor serveşte mai departe la derularea etapelor de Construcție narativă şi de Capacitare. De asemenea, pe tot parcursul procesului, coachul urmăreşte cu vigilență starea spațiului învățării, evidențiată de atitudinea managerului față de procesul de coaching, şi calitatea relației care se dezvoltă între coach şi manager. Spațiul învățării furnizează un plus de informații pentru etapa Evaluării, devenind astfel parte din construcția narativă generală despre ceea ce se petrece cu managerul.

Procesul de coaching LASER poate fi văzut ca acționând la două niveluri. La nivel general, descrie parcursul global al coachingului pentru lideri, începând cu crearea unui spațiu al învățării și terminând cu acțiunile practice din etapa Reformulării. La un nivel ceva mai detaliat, descrie un traseu care ar putea fi parcurs de mai multe ori în cadrul unei singure ședințe de coaching, cu reluarea diferitelor etape, pe măsură ce coachul și managerul ajung la construcții conjecturale utile, ce pot facilita schimbarea.

## Cum facem posibilă învățarea

După prezentarea acestor noțiuni generale ale procesului LASER pentru coaching, vom reveni la prima etapă din proces: *învățarea*. Obiectivul coachului este să înțeleagă cum să creeze condițiile în care managerul să poată învăța. Voi examina mai întâi conceptul unui "spațiu al învățării", ca primă cerință pentru a-i capacita pe manageri să facă tranziții personale semnificative, și mă voi concentra pe acele calități specifice ale relației dintre coach și managerul-client care fac posibil un asemenea spațiul al învățării. Apoi voi continua prin a descrie diverșii factori practici, exteriori și interiori relației de coaching, care contribuie la crearea și menținerea spațiului învățării.

## Spațiul învățării

Spațiul învățării este un spațiu metaforic, creat între manager și coach.[3] Poate fi descris ca un spațiu potențial sau tranzițional, întrucât deschide calea spre noi moduri de cunoaștere rațională și afectivă a sinelui și a celorlalți — face posibilă tranziția de la un anume set de certitudini și comportamente la modalități

noi şi mai productive de a se concepe pe sine şi de a-i concepe pe ceilalți. Aşa cum am arătat în capitolul 2, managerul vine la coaching cu un repertoriu deja format al "modurilor de a fi" sau al tiparelor ACE FIRST, despre care putem considera, ca întreg, că îi alcătuiesc identitatea de sine. Această identitate de sine s-a format prin experiență şi personalitate şi reprezintă aspecte ale certitudinilor pe care le individul are despre sine şi despre alții — prin definiție, este ceva care opune rezistență schimbării. În coaching, se creează între coach şi manager un spațiu al învățării care potențează deschiderea spre noi posibilități. Este un spațiu unde certitudinile fixate de multă vreme, conştient sau inconştient, pot fi examinate; unde tiparele statornicite în materie de a simți, a gândi şi a face pot fi înțelese în termenii rezultatelor pe care le aduc.

## Impactul coachului asupra spațiului învățării

Există trei capabilități interdependente ale coachului, care fac posibil spațiul învățării. Acestea sunt:

- capacitatea de "a nu şti";
- capacitatea de "a întreține paradoxul";
- capacitatea de "a schimba focalizarea".

### *"Nu ştiu"*

Crearea unui spațiu al învățării depinde de o însuşire particulară a coachului, pe care am putea să o descriem ca fiind aceea de "a nu şti". În contrast izbitor cu ideea de coach atotştiutor, de expert înțelept care îl învață pe manager noi aptitudini, crearea spațiului învățării depinde de deschiderea coachului, de înclinația lui de a pune întrebări şi a emite ipoteze, de a gândi la posibilități. "A nu şti" este o capacitate similară cu definiția dată de Keats "putinței negative": voința de a zăbovi o vreme asupra incertitudinilor, fără a încerca să apelezi pre-

matur la date certe sau la logică rațională (Rollins, 1972). Coachul întreține un spațiu al învățării reflexive, în care soluțiile şi certitudinile sunt temporar suspendate. Concluzia finală este menținută în tensiune cu suspendarea judecății raționale şi cu libertatea asocierilor de idei. Capacitatea coachului de a rămâne în incertitudine îl stimulează implicit pe manager să-şi pună la îndoială propriile certitudini. Mai departe, faptul că nu se simte judecat de către coach îi asigură baza pe care să clădească încrederea — credința intimă că îndrumătorul său este sincer motivat să-i sprijine interesele.

Spre exemplu, să ne gândim la un manager a cărui percepție despre sine este că ar fi un excelent om de echipă. Această certitudine despre sine s-a construit pe baza a numeroase experiențe şi a devenit o convingere relativ impenetrabilă despre propria persoană. Orice feedback în sens contrar va fi etichetat ca neîntemeiat şi, deci, respins. În spațiul învățării creat de coach, acesta nici nu este de acord cu managerul, nici nu-l contrazice, ci pur şi simplu îl invită să-şi exploreze experiențele de muncă în echipă. Prin întrebări deschise, coachul provoacă ludic declanşarea unor amintiri, reflecții, neconcordanțe, senzații de neliniște, scântei de pasiune. Fără dorința de a-l contrazice sau de a-l sfida pe manager, atitudinea de tip "nu ştiu" a coachului creează un spațiu pentru reflecție până atunci inaccesibil.

## *Întreținerea paradoxului*

"Nu ştiu"-ul coachului vine în contrast cu certitudinile managerului despre propria identitate şi, ca atare, managerul şi coachul se constituie în cei doi poli contrari ai unui paradox. Întreținerea paradoxului este aceea care creează spațiul învățării. Am arătat deja modul în care paradoxul stă la baza leadershipului autentic (vezi capitolul 1). Interesele personale ale managerului trebuie menținute în tensiune cu nevoile organizației, iar răspunsul creativ al managerului la această

tensiune este cel care poartă amprenta definitorie a leadershipului autentic. Relația dintre coach şi manager, cu capacitatea ei de a susține paradoxul, îi oferă managerului un model de exprimare a autenticității. Evitând o încercare prematură de a ajunge la concluzii, coachul îl învață pe manager un nou mod de a fi, care este baza de plecare pentru cunoaştere de sine şi viziune interioară. Extinderea ariei de cunoaştere a managerului despre sine şi despre context permite apariția unor noi soluții şi-i stimulează convingerea personală în urmărirea de noi aspirații. Managerii îşi creează astfel tipare ACE FIRST care le conferă autenticitate stilului de conducere.

## *STUDIU DE CAZ*

### Elizabeth, *continuare*

Elizabeth fusese o agentă de vânzări cu rezultate extrem de bune în munca ei, care ştiuse să-şi gestioneze cum trebuie vasta rețea de contacte personale externe. Directorul de operațiuni al companiei o susținea cu tărie, dar ea avea acum relații dificile cu o serie întreagă de colegi şi cu subordonații. Directorul a fost de părere că Elizabeth are nevoie de "puțină îndrumare în privința dezvoltării personale", ca să soluționeze problema aprecierilor nu chiar pozitive făcute de colegi la adresa ei, şi a îndemnat-o să apeleze la coaching.

Când am întâlnit-o eu, era clar că Elizabeth voia să mă convingă că n-are nevoie de coaching. A început prin a face o contabilizare a realizărilor ei de până atunci şi a contribuției de neprețuit pe care o adusese în organizație. A recunoscut, într-adevăr, că unii colegi o consideră cam aspră, dar era convinsă că oamenii o respectă pentru că duce întotdeauna lucrurile până la capăt. După aceea, spre marea mea surpriză, mi-a spus că mai primise coaching de două ori până atunci şi că experiențele respective avuseseră o valoare cel puțin îndoielnică din punctul ei de vedere, în parte pentru că fusese prea ocupată ca să se angajeze într-un program regulat de şedințe. Ea sublinia astfel că se poate descurca foarte bine cu forțe proprii şi-mi dădea de înțeles că probabil nu prea am cu ce să-i fiu de folos.

Am simțit că rolul meu era foarte minimalizat de Elizabeth, şi mi-am pus chiar şi eu întrebarea dacă există de fapt vreun lucru util pe care să i-l pot oferi prin coaching.

Deşi îmi dădeam seama că adoptă o atitudine dominatoare şi defensivă, mă străduiam totuşi să desluşesc vreo breşă prin zidurile ei de apărare. Ce să fac ca să creez un spaţiu al învăţării pentru Elizabeth?

Am hotărât să-i cer mai multe detalii despre ceea ce se întâmplase în trecut, când apelase la coaching, în speranţa că mi-ar putea da ceva indicii despre ce să *nu* fac. Mi-a spus că îndrumătorii coach de dinainte bătuseră monedă pe necesitatea ca ea să participe la un program regulat de şedinţe, altfel coachingul nu-i va fi de nici un ajutor. A recunoscut că era o cerinţă raţională, dar a adăugat totodată că i-ar fi fost imposibil s-o respecte, date fiind exigenţele rolului ei profesional. Eram perfect conştient de senzaţia de frustrare pe care mi-o provoca Elizabeth. Voiam să-i spun: "Ştiţi ceva? Ori în car, în căruţă: dacă vreţi coaching, trebuie să veniţi regulat la şedinţe. Dacă nu, atunci lăsaţi-o baltă de tot!"

Poate că exact aşa se simţiseră şi coachii dinaintea mea. Mi-a venit însă brusc o idee: nu cumva exact această luptă pentru control este ceea ce se petrece de obicei între Elizabeth şi colegii ei, eu însumi aflându-mă acum în pericolul de a repeta tiparul respectiv? În termenii spaţiului de învăţare, mi-am dat seama că trebuie să-mi demonstrez în faţa ei capacitatea de întreţinere a paradoxului, fără s-o judec şi fără să încerc s-o controlez. M-am trezit deci că-i spun clientei mele: "Indiferent de ce vom face astăzi, cred că ar trebui să cădem de acord că vă e imposibil să vă angajaţi într-un program susţinut de coaching. Ceea ce nu înseamnă însă că nu putem avea câte-o şedinţă ad hoc, din când în când, doar ca să explorăm unele idei, cu condiţia să convenim de la bun început că este vorba de un aranjament total flexibil şi informal."

Aşadar, răspunsul meu la stilul ei dominator a fost să-i arăt că n-am nevoie s-o controlez. Mai departe, m-am arătat eu însumi deschis la posibilitatea ca ea să nici nu aibă nevoie de coaching. Propunerea mea chiar a părut să-i dezamorseze atitudinea defensivă, iar Elizabeth a folosit restul şedinţei pentru a vorbi ceva mai deschis despre rolul ei profesional. Totuşi, nu eram deloc sigur dacă va mai reveni vreodată pentru o nouă şedinţă.

Până la urmă, rezultatul tentativei mele de a crea un spaţiu al învăţării trebuie să fi contat mult pentru Elizabeth, fiindcă şi-a programat o a doua şedinţă cu mine. În a doua şedinţă şi-a afirmat explicit decizia de a se concentra pe dezvoltarea ei personală, folosind coachingul, şi a declarat că pentru asta e hotărâtă să-şi asume participarea la un program de şedinţe periodice. Uşor mirat, am întrebat-o ce-a făcut-o să-şi schimbe părerea, iar ea mi-a răspuns că replica mea privind înţelegerea de a nu statua un an-

gajament ferm în coaching o făcuse să-şi dea seama cât de defensivă era atitudinea ei. Am fost uimit de această totală răsturnare de perspectivă. În prima şedinţă, Elizabeth se arătase în întregime competentă şi invulnerabilă. În a doua şedinţă, se arăta mai deschisă la ideea de explorare. Mi s-a părut că, prin încercarea de creare a unui spaţiu al învăţării pentru ea, susţinută prin paradox, ea a reuşit să-şi asume nevoia de a evolua şi de a se dezvolta. Făcuse primul pas în direcţia leadershipului autentic.

## *Schimbarea focalizării*

În cadrul de reflecţie pe care îl asigură "nu ştiu" şi întreţinerea paradoxului, coachul trebuie să fie capabil să schimbe direcţia de concentrare a atenţie, să înţeleagă experienţele managerului din puncte de vedere diferite. Această disponibilitate de a adopta multiple perspective sugerează că nu există doar un singur adevăr despre modul în care sunt înţelese experienţele, ci, mai degrabă, că pot apărea explicaţii şi relatări diferite, din viziuni diferite, şi că învăţarea are loc cu mai multă uşurinţă într-un context polivalent al realităţilor concurente. (De exemplu, în capitolul 2 am vorbit despre mutarea direcţiei de concentrare a atenţiei între diferite elemente ale unui tipar ACE FIRST.)

În contextul spaţiului învăţării, această deplasare a focalizării îi face pe manageri să-l perceapă pe coach atât ca pe un participant la experienţa coachingului, care înţelege cu empatie dificultatea învăţării, cât şi ca pe un martor din exterior, care comentează asupra dificultăţilor cu care se confruntă ei, managerii. Există o deplasare între perspectiva coachului şi cea a managerului, pe care o întreţine dialogul dintre ei. Aprecierea naturii polivalente a chestiunilor ce contribuie la învăţare şi schimbare, când toate aspectele rămân supuse considerării, imprimă tonul pentru spaţiul învăţării: invită la spirit ludic şi la o atitudine neîngrădită faţă de posibilităţile noi ce se deschid.

Totuşi, această lipsă de restricţii trebuie să fie menţinută în echilibru cu nevoia de focalizare pe rezultate. În lumea reală a

coachingului pentru profesionişti, managerii au nevoie de un sentiment al implicării în chestiunea problemelor lor de muncă şi devin pe bună dreptate intoleranți față de o abordare care li se pare prea îngăduitoare şi laxă. În experiența mea de până acum, dacă ştiu că îndrumătorul coach îşi asumă responsabilitatea de a-i ajuta să obțină rezultate concrete, managerii se arată dispuşi să-şi exploreze problemele în profunzime şi din mai multe perspective. Din acest punct de vedere, am constatat că este bine să rămânem conştienți de schimbarea focalizării în contextul unei dinamici anume, respectiv pendularea constantă între "a fi" şi "a face".

## Dinamica raportului dintre "a fi" şi "a face"

Diferența dintre "a fi" şi "a face" îi oferă coachului un mod util de a aborda practic deplasarea direcției de focalizare. Predilecția spre afirmarea sinelui prin ceea ce eşti sau prin ceea ce faci poate fi înțeleasă la patru niveluri ale experienței managerului: fizic, emoțional, rațional şi transpersonal (vezi figura 11). Spațiul învățării este un spațiu în care poate să existe o fluiditate a deplasării între aceste patru aspecte ale existenței şi creației.

### *Dimensiunea fizică*

În capitolul 1 am vorbit despre felul în care tensiunea fizică poate să influențeze capacitatea unui manager de a se schimba. Tensiunea fizică este un semn de stres, iar încordarea musculară şi alte reacții fiziologice corespund nevoii cuiva de a face față împrejurărilor în care se află. Aceste reacții fiziologice fac parte din moştenirea noastră evoluționistă, reflexul "luptă sau fugi" declanşat de prezența unui animal de pradă sau a unui adversar, care i-a permis speciei noastre să supraviețuiască pericolelor din junglă. Chiar dacă mediul de muncă nu pare să

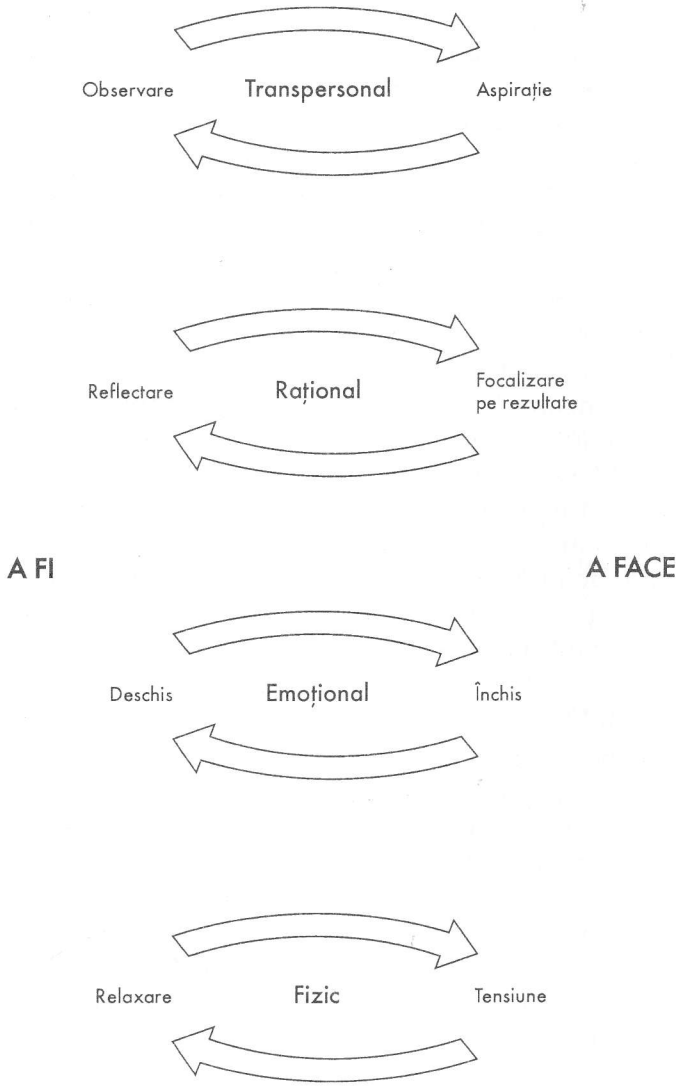


**Figura 11** Schimbarea focalizării între ființă și creație

ne amenințe supraviețuirea în acest mod, presiunea constantă la care suntem supuşi, pentru a produce rezultate, a câştiga vânzări, a negocia soluții, a rezolva conflicte, a concura — toate acestea creează experiența unui soi de junglă contemporană şi pot să stârnească aceleaşi tipuri de reacții fiziologice. Tensiunea fizică începe să devină o componentă a conduitei uzuale a unui manager, parte din certitudinea identității de sine. Prin examinarea tensiunii fizice, coachul caută să înțeleagă cum poate cineva să se pomenească blocat de propriul corp în tipare repetitive de a fi şi de a relaționa.

Tensiunea fizică se manifestă printr-o serie întreagă de moduri: senzație de încordare în muşchii gâtului, ai spatelui şi ai abdomenului; respirație sacadată sau întretăiată; încleştarea maxilarelor sau a pumnilor; o stare de neastâmpăr manifestată prin bătăi din picior sau învârtitul unui pix între degete. Mai mult, tensiunea fizică poate avea un impact fiziologic mai profund: de pildă, sub forma durerilor de cap, a migrenei, a insomniilor, a ulcerului gastric şi chiar a bolilor cardiace. Cu toate că nu intră în atribuțiile unui coach să-şi asume rolul de medic, nu se cuvine nici să ignore ceea ce se petrece la nivelul organismului clientului său.

Punându-şi întrebări despre tensiunea fizică şi modalitățile în care se exprimă aceasta, coachul caută să găsească o modalitate de trecere de la încordare la relaxare. Îndemnându-i pe manageri să-şi observe tensiunea, le dăm posibilitatea să ia conştient în considerare relația pe care o au cu propriul organism. Cum se îngrijesc din punct de vedere fizic, prin mişcare regulată sau regim? Cât de frecvent se îmbolnăvesc şi ce legătură are acest lucru cu stresul? În ce măsură contribuie la încordarea fizică felul în care respiră sau posturile corpului?

De exemplu, am îndemnat odată un manager să-şi observe obiceiul de a-şi ține răsuflarea când cugetă la problemele de rezolvat, sugerându-i şi că lipsa respirației libere pare să-i stânjenească putința de a raționa. Când a început să se concen-

treze ca să tragă mai adânc aer în piept şi să expire mai lent, a început să fie mai conştient de propriul organism, ceea ce l-a ajutat să devină mai deschis la posibilitatea schimbării. Scopul acestui gen de concentrare nu este de a-l supune pe manager la exerciții de relaxare văzute ca obiectiv static, ci de a-i spori flexibilitatea cu care trece de la încordare la relaxare şi, prin aceasta, de a-i deschide calea spre noi moduri de a fi.

### *Dimensiunea emoțională*

În paralel cu înclinația spre încordare fizică este şi înclinația spre ascunderea emoțiilor, nedându-le voie să se manifeste la exterior. În mediul de muncă, emoțiile sunt de obicei fie ignorate, fie privite cu foarte multă precauție — mai ales cele dificil de abordat. Mulți manageri vorbesc despre necesitatea de "a nu lăsa nimic să ți se vadă pe față" sau de "a te stăpâni perfect", chiar dacă îți recunoşti în sine sentimentele de frustrare, dezamăgire sau îngrijorare. Caracterul inadmisibil al manifestărilor emoționale la serviciu devine parte din normele de conduită ale unei organizații.

Stăpânirea emoțiile, la fel ca tensiunea fizică, constituie o parte obligatorie a procesului de "a face". Totuşi, reprimarea emoțiilor constituie şi o cauză principală a rezistenței la schimbare. În coaching, spațiul învățării trebuie să fie un spațiu deschis la emoții, ca bază importantă pentru dezvoltarea cunoaşterii de sine.

### *Dimensiunea rațională*

Munca unui manager este de obicei dominată de necesitatea de a aplica judecata rațională, pentru a ajunge la rezultate. Scopul de ansamblu al coachingului este de obicei formulat în termeni similari: să îmbunătățească performanța managerială. Deşi coachul trebuie să țină permanent cont de importanța primordială a obiectivelor fundamentale urmărite prin coa-

ching, spațiul învățării necesită un oarecare echilibru între concentrarea asupra rezultatelor şi adoptarea unei posturi mai reflexive. Reflecția presupune capacitatea de a te opri pentru introspecție, de a examina o gamă variată de factori şi de a vedea ce rezultă din această explorare.

Se întâmplă frecvent în coaching ca managerii să se hotărască dinainte asupra primei soluții care le vine în minte. Acolo unde producerea rapidă a unui rezultat reprezintă măsura bunei performanțe, obiceiul este să se ia rapid deciziile şi să se treacă pe loc la acțiune. Totuşi, este inevitabil ca această deprindere de a lua rapid deciziile să nu poată apela decât la stilurile decizionale deja existente ale persoanei în cauză. Orice înclinații ar avea de la natură, dacă este forțat să reacționeze fără întârziere, managerul va aplica soluția cea mai bună dintre cele cunoscute. O concentrare exclusivă pe rezultate invită la o repetare a comportamentului deja testat şi, ca atare, descurajează schimbarea. În contrast, întreținerea unui spațiu al învățării încurajează echilibrul dintre reflecție şi concentrarea pe rezultate, permițându-le managerilor să devină mai conştienți de opțiunile lor.

### *Dimensiunea transpersonală*

Dimensiunea transpersonală se referă la aspectele care trec dincolo de limitele individului şi are de-a face cu felul în care ființa umană îşi găseşte un sens vieții, cu posibilitățile ei spirituale şi cu nevoia ei de a se ridica la un nivel superior de înțelegere, spre problemele de mai mare anvergură cu care se confruntă ea, ca individ, societatea şi lumea în general. Dimensiunea transpersonală este de obicei cea complet ignorată de coach şi manager deopotrivă, ca şi cum chestiunile existențiale n-ar avea nici o relevanță pentru performanța în afaceri. Şi totuşi, tocmai în aspirațiile unui manager vom găsi adeseori o expresie a transpersonalului. La temelia alegerii făcute de o persoană în privința carierei profesionale, indiferent că este vorba de

afaceri, educație, medicină, drept, politică sau tehnologie, se află nu doar o năzuință personală spre atingerea anumitor scopuri, ci şi o nevoie transpersonală de a contribui cu ceva — poate nevoia de a fi un părinte mai bun decât propriii părinți, de a întreține o familie, de a contribui la binele societății, de a creşte calitatea vieții pentru ceilalți, de a oferi oportunități pentru mai mulți oameni, de a face ca justiția să triumfe, de a crea o societate mai dreaptă.

Pentru mulți manageri, aceste aspirații devin în timp ceva abstract şi îndepărtat. În contextul vieții organizaționale, cu imboldul predominant de a îmbunătăți performanța şi de a înainta în carieră, aspirațiile transpersonale sunt date uitării sau definite tot mai îngust, în termenii supraviețuirii. Aspirațiile încep să se refere la schimbarea ca reacție la circumstanțe şi la nevoia supraviețuirii organizaționale. O asemenea mentalitate de simplu supraviețuitor tinde să mențină starea prezentă şi, ca atare, blochează capacitatea de transformare. Supraviețuirea înseamnă a face față împrejurărilor, nicidecum aspirația de a excela în ceva.

În spațiul învățării, managerii sunt chemați să se gândească din nou la aspirațiile care dau sens vieții lor. Căutarea unor aspirații mai profunde se realizează prin observare liberă de un scop anume. Printr-o contemplare non-reactivă a propriei persoane, managerul ajunge să afle mai multe despre ceea ce contează el în viață. Aspectul contemplativ al dimensiunii transpersonale acționează în echilibru cu aspectul aspirației spre ceva mai înalt, unde valorile şi nevoile esențiale se traduc prin viziuni ale contribuției personale.

## *STUDIU DE CAZ*

### Greg

Greg a participat la un program de coaching pentru lideri ca parte din tranziția spre un rol de mai mare răspundere în marketing, în cadrul industriei farmaceutice. Se simțea

angajat în procesul de coaching, dar stilul lui îl făcea să se concentreze doar asupra problemelor profesionale. Luând în considerare spațiul lui de învățare, m-am gândit la modul în care acționa Greg, sub aspectul celor patru niveluri ale lui "a fi" și "a face". La nivel fizic, Greg părea ponderat. Mișcările lui erau precise și cumva studiate, de parcă nu-și îngăduia să fie spontan. La nivel emoțional, părea rezervat. Nu exprima nici un fel de sentimente sau senzații, vorbind doar de dificultățile practice ale rolului său profesional și comentându-și obiectiv relațiile cu colegii. La nivel rațional, părea să se simtă cel mai în largul lui, exprimându-se logic, demonstrând o judecată foarte cumpănită în evaluarea problemelor și identificându-și cu mare ușurință țintele de dezvoltare personală. Când l-am întrebat despre sentimentul său mai general de contribuție personală, vizând dimensiunea transpersonală, mi-a vorbit despre aspirația (complet lipsită de entuziasm) a supraviețuirii corporatiste, exprimată sub forma dorinței de a ajuta firma să reușească într-un mediu intens competitiv.

La toate cele patru niveluri, Greg prezenta o înclinație perfect comună spre "a face". Drept răspuns, am decis să deschid pe cât posibil spațiul învățării, care să permită pendularea liberă între "a fi" și "a face". În privința dimensiunii fizice, s-a dovedit imediat că Greg nu-și face aproape deloc timp pentru sport și mișcare în general și că suferă aproape tot timpul din cauza încordării cefei. Am remarcat amândoi tendința lui de a sta cu umerii adunați în față, cu picioarele încrucișate, și am discutat despre ce-ar putea sugera aceste gesturi — aparent, indicau dorința lui de a-și ține sub control anxietatea.

L-am îndemnat să fie deschis la această stare emoțională și la altele, iar el a permis ca discuțiile noastre să se poarte într-un ritm mai lent, cu scurte perioade de tăcere, în care asociațiile de idei aveau voie să iasă la suprafață. Această deplasare spre o stare de "a fi cumva", nu doar spre o stare de "a face ceva", l-a ajutat pe Greg să-și exploreze domeniul transpersonal. A început să vorbească despre aspirațiile pe care le avusese la începutul carierei. Inițial, se gândise să devină medic, pentru că îi plăcea ideea de a-i ajuta pe oameni, dar se implicase în sectorul farmaceutic fiindcă îl atrăgea și partea lucrativă, ideea de a face afaceri. Veriga dintre aceste domenii, importantă pentru el, era că rolul lui în industria farmaceutică îi permitea să facă ceva valoros pentru sănătatea oamenilor. Totuși și-a dat seama că acest țel nobil fusese dat uitării, de-a lungul anilor săi de succes și promovare. De fapt, era o aspirație pe care Greg chiar se simțea stânjenit s-o discute cu colegii lui, care, la fel ca și el, se simțeau obligați să vorbească mai ales despre profitabilitate și cote de piață. Această descoperire ne-a furnizat o direcție utilă de concentrare pentru coaching — ne-a arătat că Greg putea fi capacitat

să-şi retrăiască entuziasmul faţă de industria farmaceutică şi faţă de potenţiala lui contribuţie la ocrotirea sănătăţii oamenilor.

## Gestionarea practică a spaţiului învăţării

Până aici am vorbit despre spaţiul învăţării ca fiind elementul de bază în coachingul pentru lideri. Spaţiul învăţării este creat şi întreţinut de anumite capabilităţi pe care coachul le aduce în cadrul relaţiei, respectiv "neştiinţa", "întreţinerea paradoxului" şi o abilitatea de a "deplasa focalizarea". Totuşi, aceste însuşiri nu sunt suficiente prin ele însele pentru a avea siguranţa că se păstrează un spaţiu al învăţării. Coachul trebuie să gestioneze şi alţi factori cu impact asupra spaţiului de învăţare:

- Sponsorizarea de către organizaţie a coachingului;
- Graniţele (sau limitele) relaţiei de coaching;
- Rezistenţa la coaching.

### Relaţia cu sponsorul

Coachingul pentru lideri este sponsorizat de organizaţie, deci scopurile urmărite de organizaţie prin coaching au impact asupra spaţiului învăţării. Când sponsorul şi managerul sunt una şi aceeaşi persoană, contextul pentru coaching este mai simplu, deoarece nu există terţi. Când sponsorul este un şef al managerului sau un responsabil de resurse umane, sau când coachingul face parte dintr-un program de dezvoltare destinat unui grup de manageri, coachul trebuie să acorde o deosebită atenţie relaţiei cu sponsorul, întrucât acesta ar putea susţine sau submina spaţiul învăţării.

### *Sponsorul susținător*

Sponsorul susținător este un şef al managerului-client sau un responsabil de resurse umane care formulează clar aşteptările organizației în privința rezultatelor coachingului. Decizia de a sponsoriza un program de coaching este luată ca parte dintr-o evaluare mai amplă a provoçărilor ce stau în fața organizației, iar acestea sunt puse în legătură cu nevoile de dezvoltare ale managerilor individuali. De regulă, coachul are o primă întâlnire cu sponsorul, uneori chiar în acelaşi timp cu managerul-client, pentru a discuta obiectivele de dezvoltare, pentru a conveni limitele demersului de coaching, şi pentru a stabili un plan de evaluare a eficacității muncii desfăşurate în programul de coaching. Această discutare a obiectivelor, a limitelor şi a modului de evaluare îi permite coachului să gestioneze eventualele tensiuni dintre organizație şi manageri, şi de a le transforma într-un element util al spațiului de învățare.

### *Sponsorul distructiv*

Gestionarea spațiului învățării devine ceva mai problematică atunci când sponsorul are o agendă ascunsă. Într-o asemenea situație, acțiunile sponsorului pot să submineze spațiul învățării, fie îngreunând foarte mult coachingul pentru lideri, fie sortindu-l de la bun început eşecului. Voi examina aici două tipuri de sponsor care subminează spațiul învățării: sponsorul "sabotor" şi sponsorul "evitant".

### *Sponsorul "sabotor"*

Sponsorul poate da impresia că sprijină coachingul, cu toate că agenda sa de interese nemărturisite este mult mai complicată. La suprafață, şefii ştiu că vor fi evaluați pe baza capacității lor de a a-şi dezvolta şi sprijini subordonații, deci se simt obligați să stimuleze inițiativele de dezvoltare. Totuşi, acest lucru poate să intre în opoziție cu reticența lor, conştientă sau inconştientă,

de a-i sprijini pe alții, adeseori pentru că șefii înșiși se simt lipsiți de sprijin în a-și satisface propriile nevoi de dezvoltare sau pentru că se simt amenințați de subordonații mai pregătiți ca ei. În asemenea situații, sponsorii s-ar putea să saboteze procesul de coaching. Sabotajul se poate manifesta printr-o serie întreagă de moduri, printre care:

- se impun limite nerealiste asupra numărului ședințelor de coaching;
- managerul-client este obligat să-și anuleze în pripă o sesiune de coaching ca să participe la ședință în companie;
- nu i se oferă coachului un feedback util în legătură cu managerul-client, care l-ar ajuta să-i ofere un coaching eficace;
- nu se asigură suficient sprijin (sau nu se oferă deloc) pentru schimbările pe care managerul-client le-a identificat în cursul coachingului.

Dacă înțeleg cum reușesc acești factori să submineze demersul de coaching, managerii de resurse umane și coachul pot să găsească modalități de evitare a unui asemenea sabotaj. De regulă, aceasta înseamnă efortul deliberat de a obține angajamentul sponsorilor, de a le oferi mai multă susținere și de a le arăta explicit de ce sprijin este nevoie pentru succesul coachingului. Sponsorului i se semnalează proactiv că poate submina fără să vrea procesul de coaching. În unele situații, sponsorii pot fi încurajați să ia în considerare și propria lor dezvoltare, angrenându-se la rândul lor într-un program de coaching.

### *Sponsorul "evitant"*

Șefii și departamentele de resurse umane sponsorizează uneori coachingul și când evită să atace frontal o problemă — de exemplu dacă au luat o decizie neinspirată de recrutare, dacă există sensibilități în legătură cu discutarea slabei performanțe sau dacă șefului nu-i place ideea de confruntare și preferă să transfere problema altcuiva. În situații de acest gen,

este esențial ca îndrumătorul coach, eventual în colaborare cu un manager de resurse umane, să discute pe îndelete cu sponsorul, pentru a aduce la lumină adevăratele probleme din spatele deciziei de a se apela la coaching. Iată câteva întrebări esențiale în acest scop:

- Care sunt obiectivele coachingului şi în ce măsură pot fi ele realizate în limita timpului şi a resurselor disponibile?
- Care vor fi consecințele pentru persoana îndrumată, dacă procesul de coaching nu-şi atinge rezultatele dorite?
- Ce sprijin intenționează să-i asigure persoanei în cauză sponsorul şi organizația ca întreg, pe măsură ce aceasta va căuta să aplice schimbările evidențiate de coaching?
- Ce anume i-a comunicat deja sponsorul persoanei îndrumate în legătură cu coachingul şi cu modul în care va fi cuantificată schimbarea pozitivă de performanță?

## *STUDIU DE CAZ*

### Sarah

Un director a luat inițiativa de a o recruta pe Sarah, cu care mai lucrase în trecut, şi care, într-un rol anterior, "reuşise să mişte lucrurile din loc într-o direcție bună". După un an, performanța ei rămânea sub aşteptări, relațiile ei cu ceilalți membri ai echipei erau distante şi se înregistrase o reclamație deloc de neglijat din partea unui client. Era evident că stilul tăios al lui Sarah nu se potrivea nici cu cultura echipei din care făcea parte, nici cu aşteptările clienților. Directorul care o adusese în organizație, nevrând să admită că decizia lui de recrutare fusese neinspirată, a decis să-i sponsorizeze un program de coaching.

Deşi coachingul i-a fost util lui Sarah, organizația nu era realmente hotărâtă să-i asigure gradul de sprijin de care ar fi fost nevoie pentru a se produce o schimbare semnificativă. Intenția nemărturisită a directorului era ca, prin coaching, Sarah să-şi dea seama de necesitatea de a se muta pe alt post sau chiar să părăsească firma cu totul. Faptul că a evitat să afirme acest lucru, fie în fața lui Sarah, fie a coachului, era motivată inconştient de sentimentul de jenă că putuse să ia o decizie de recrutare

atât de proastă şi de vinovăția pe care o resimțea la gândul de a concedia o persoană pe care chiar el o atrăsese din firma unde fusese angajată anterior. În consecință, coachul şi-a fixat drept scop al procesului de coaching asimilarea mai bună a lui Sarah în departamentul din care făcea parte.

În ciuda îmbunătățirii performanței, lui Sarah i s-a cerut ulterior să plece din firmă — directorul în cauză se văzuse în cele din urmă obligat de colegii lui să admită că nu fusese o decizie de recrutare potrivită. Dacă acest lucru ar fi fost afirmat explicit de la bun început, coachingul ar fi putut să se concentreze, cu rezultate mai utile, asupra examinării oportunităților alternative de carieră, în interiorul sau în exteriorul firmei, şi ar fi putut s-o sprijine pe Sarah să facă o tranziție de carieră.

## Gestionarea granițelor

Granițele psihologice ale spațiului învățării sunt întreținute de hotărârea coachului de a favoriza mai degrabă reflecția şi autocunoaşterea decât răspunsurile uşoare. Aceste granițe psihologice pornesc de la limitele practice ale coachingului. Managementul eficace al acestor granițe practice constituie o componentă importantă a spațiului învățării. Eu consider că există trei granițe sau linii de demarcație practice:

- contractul de coaching;
- rolul confidențialității;
- cadrul stabilit pentru coaching.

### *Contractul de coaching*

Contractul formulează explicit parametrii primari în limitele cărora se va desfăşura coachingul: durata programului de coaching, numărul şi durata şedințelor, onorariile pentru şedințe şi regulile privind anularea lor. Natura explicită a acestor granițe are rostul de a defini relația de coaching drept entitate particulară, aflată în exteriorul activităților de zi cu zi din viața profesională. Aspectele tipice ale contractului de coaching sunt:

- Să existe o enunțare explicită a obiectivelor concrete ale coachingului şi a modului în care se va determina dacă au fost realizate sau nu. Chiar dacă se întâmplă adeseori ca obiectivele să se modifice pe parcursul unei serii de şedințe de coaching, fixarea unor ținte finale utile organizației este o componentă esențială a gestionării aşteptărilor sponsorilor şi managerilor.
- Durata şi numărul şedințelor de coaching pot să varieze considerabil. Coachingul pentru lideri oferit unui manager superior ar putea cuprinde, de regulă, între 10 şi 20 de şedințe, pe o perioadă de 9-12 luni. Totuşi, durata programului de coaching poate fi mai scurtă sau mai lungă. În varianta cea mai scurtă, un manager poate să-şi îmbogățească substanțial viziunea intuitivă personală în timpul unei singure şedințe de coaching, care face legătura cu un program de instruire, atâta timp cât coachul sau instructorul rămân atenți la nuanțele spațiului învățării. La celălalt capăt al spectrului posibil, coachingul se poate desfăşura fără o limită precis definită în timp.
- Durata şedințelor trebuie să fie specificată. O şedință uzuală va dura o oră şi jumătate, deşi durata poate varia în funcție de timpul disponibil al managerului. De exemplu, sunt uzuale şedințele de o oră cu manageri din domeniul investițiilor financiare, dar şi şedințe de două sau trei ore în sectoarele de activitate unde rolurile managerilor impun deplasări mai frecvente dintr-un loc într-altul.
- Angajamentul față de coaching din partea sponsorului şi a managerului trebuie să fie explicit. În parte, acest lucru va fi semnalat prin acordul asupra onorariilor pentru coaching, dar în multe cazuri este cu deosebire evidențiat în privința anulării şedințelor. Deşi coachul trebuie să fie flexibil şi realist în privința constrângerilor asupra timpului managerilor, este important ca procesul de coaching să fie văzut ca o prioritate, față de care managerii şi sponsorii îşi asumă

obligații. Poate fi utilă formularea unor reguli explicite de anulare a şedințelor, pentru că le testează angajamentul față de proces. De pildă se poate specifica perceperea tarifului întreg pentru orice şedință anulată cu mai puțin de 48 de ore înaintea termenului fixat şi perceperea a 50 la sută din tarif pentru o şedință anulată cu mai puțin de cinci zile.

## *Confidențialitatea*

Chestiunea confidențialității este prevăzută de regulă printre clauzele contractului, dar ea trebuie să fie şi discutată de coach împreună cu managerul. Pentru spațiul învățării este esențial ca aspectul confidențialității să cât se poate de clar şi explicit, dat fiind că un manager nu se va dezvălui în fața unui coach indiscret. Norma uzuală este ca detaliile a ceea ce se discută în cursul conversațiilor de coaching să fie în totalitate confidențiale, deşi managerului trebuie să i se comunice limpede că, în lumina respectării standardele profesionale din domeniul coachingului, coachul s-ar putea să discute unele aspecte ale muncii sale cu un supervizor extern, care şi el, la rândul lui, este obligat să respecte regulile confidențialității. (Rolul supervizării este discutat în capitolul 9.)

Uneori se cere ca managerul şi/sau coachul să furnizeze un sumar al concluziilor privind rezultatele de dezvoltare obținute în procesul de coaching, iar în acest caz, informațiile care trebuie comunicate sponsorului se discută dinainte de coach cu managerul respectiv. În experiența mea, poate fi extrem de folositoare o discuție în trei: managerul, sponsorul şi coachul, la sfârşitul programului de coaching contractat, în scopul explicit de a identifica sprijinul de care are nevoie managerul pentru a-şi desăvârşi parcursul de dezvoltare în cadrul rolului profesional ce-i revine.

### *Cadrul pentru coaching*

Cadrul pentru coaching se referă la localizare şi la mediul concret în care se desfăşoară şedinţele. Mediul trebuie să fie confortabil şi discret, între patru ochi şi ferit de întreruperi din afară. Adeseori, faptul că managerii sunt scoşi din biroul unde-şi petrec ziua de muncă îi ajută să renunţe la faţada lor managerială şi, astfel, să-şi folosească mai bine spaţiul învăţării. Mai mult, unii manageri declară că se simt bine în timpul petrecut deplasându-se spre şi dinspre locul unde au loc şedinţele de coaching, fiindcă reprezintă pentru ei un răgaz în care să reflecteze înainte şi după conversaţiile avute cu coachul.

Totuşi şi discuţia cu managerii la locul lor de muncă îşi are avantajele sale, deoarece îi permite coachului să observe nemijlocit ambianţa în care lucrează aceştia.

Indiferent de cadrul ales, coachul trebuie să se gândească la impactul acestui element asupra spaţiului învăţării şi la nevoie să facă schimbări. De exemplu, o îndrumătoare coach a constatat că i se oferea în mod regulat o sală de şedinţe cu pereţi din sticlă, adiacentă unui spaţiu cu birouri necompartimentate — or, într-un asemenea ambient expus privirilor din afară îi era absolut imposibil să creeze un spaţiu al învăţării productiv.

## Gestionarea rezistenţei

Aspectul rezistenţei oferă unul dintre cele mai importante provocări din coachingul pentru lideri, pentru că la rădăcina rezistenţei se află adeseori intuiţiile personale legate de disponibilitatea faţă de schimbare. Abordarea deliberată şi bine gândită a rezistenţei face permanent parte din munca de coaching şi gestionarea ei poate avea o relevanţă deosebită pentru spaţiul învăţării. Sensibilitatea dovedită de coach la posibilele cauze ale rezistenţei poate să indice aspectele ce trebuie abordate pentru a consolida spaţiul învăţării.

Există numeroase semne ce denotă rezistență, cum ar fi anularea ședințelor cu un preaviz minim sau fără, invocarea unor scuze pentru scurtarea ședințelor de coaching, plecarea din timpul ședințelor pe motiv că managerul se impune să fie prezent în altă parte, un comportament exagerat de glumeț sau exagerat de formal, aprobarea mult prea grăbită a afirmațiilor făcute de coach sau, dimpotrivă, contestarea lor permanentă. Rezistența poate să îmbrace multe forme, iar un anumit comportament poate avea semnificații diferite de la un manager la altul. De exemplu, înclinațiile teoretice ale unui manager în cadrul unei conversații pot fi legate de preferințele sale de învățare, pe când în cazul altuia ar putea semnala refuzul de a lua în discuție anumite probleme mai importante.

Pentru a acționa asupra rezistenței, coachul trebuie:

- să privească rezistența managerului ca pe un indiciu al atitudinii lui față de schimbare sau al unui posibil disconfort resimțit de el în spațiul învățării;
- să formuleze ipoteze în privința cauzelor ei;
- să pună întrebări astfel încât să-și verifice ipotezele;
- să decidă dacă și când este necesar sau util să comenteze rezistența managerului, dar într-un fel care să contribuie la menținerea spațiului învățării.

## *STUDIU DE CAZ*

### Hugh

Îndrumătoarea coach a căzut de acord cu Hugh, un manager de rang mediu, ca prima lor ședință să dureze două ore, ca să aibă timp să se cunoască mai bine și să planifice modul în care să se desfășoare relația lor de coaching. Ședința a început la timp, dar după 30 de minute pe Hugh l-a sunat mobilul. După o conversație de câteva momente, s-a întors către îndrumătoare, s-a scuzat și a spus că trebuie "să iasă puțin". Luată prin surprindere, îndrumătoarea n-a apucat să dea nici un răspuns înainte ca Hugh să iasă din încăpere. Timpul trecea minut după minut, iar îndrumătoarea se tot întreba oare ce criză apăruse — în mod sigur numai o criză putea explica plecarea bruscă și absența

prelungită! Hugh s-a întors după mai mult de 40 de minute, s-a scuzat că a făcut-o să-l aştepte şi a spus: "Aşa, deci ce urmează să facem noi în şedinţele astea de coaching?".

În absenţa lui Hugh, îndrumătoarea a avut timp suficient să reflecteze asupra situaţiei. Când îi întrerupsese soneria telefonului mobil, ea tocmai îl ruga pe Hugh să-i descrie anumite aspecte ale istoriei lui personale — care erau cele mai importante relaţii şi experienţe de până atunci? Îndrumătoarea bănuia că plecarea abruptă a lui Hugh, în urma discuţiei telefonice, Hugh profitase de ocazie ca să evadeze şi să scape de discuţie. Ipoteza ei era că lui Hugh nu-i plăcea să vorbească despre istoria lui personală. Aşa că a decis să-şi verifice supoziţia după revenirea lui.

În loc să-l lase pe Hugh să-i paseze mingea înapoi şi să reia discuţia despre "ce urmează să facem noi în şedinţele acestea", l-a întrebat de ce a avut nevoie să dispară atâta vreme. Ce s-a întâmplat? Hugh a părut oarecum stânjenit, dar apoi a recunoscut că fusese anunţat de jos, de la poartă, că i se livrase noua agendă electronică pe care o comandase şi trebuise să coboare ca să semneze de primire. După aceea, o dusese la el în birou şi petrecuse ceva timp acolo, transferând în memoria agendei o parte din datele pe care le avea în laptop.

Insolenţa lui Hugh a uluit-o pe îndrumătoare, dar şi-a stăpânit tentaţia de a-şi manifesta indignarea, pentru că i se părea că el încerca deliberat să i-o provoace. În schimb l-a rugat pe Hugh să-i vorbească despre sentimentul pe care i-l induce ideea de coaching ca spaţiu în care putea să-şi examineze experienţele trecute, dar şi cele prezente, şi să exploreze legăturile dintre ele.

Această schimbare de direcţie l-a surprins pe Hugh, făcându-l să-şi piardă subit atitudinea de aroganţă jignitoare. A recunoscut că discuţiile pe teme de acest gen nu-i sunt deloc familiare şi îl fac să se simtă prost. Recunoaşterea sentimentului de jenă i-a dat îndrumătoarei ocazia de a aborda direct chestiunea rezistenţei. Mai întâi a remarcat că, la început, majoritatea managerilor se simt nesiguri în privinţa coachingului şi că uneori recurg la scuze privind obligaţiile profesionale ca să evite această incertitudine — de exemplu, anulează şedinţele de coaching sau acceptă întreruperile din timpul acestora. Auzind asta, Hugh a râs, părând oarecum uşurat.

Formulând o ipoteză asupra cauzei profunde a rezistenţei şi verificând apoi această ipoteză prin investigare directă, îndrumătoarea a reuşit să gestioneze rezistenţa lui Hugh, ceea ce i-a permis să treacă la crearea unui spaţiu al învăţării, în care să debuteze un coaching productiv.

## Rezumat

Spațiul învățării este un spațiu metaforic, creat între coach şi managerul-client, făcând posibilă reflecția necesară unei schimbări personale fundamentale. Acest spațiu este realizat şi întreținut de o serie de calități ale coachului, respectiv capacitatea de a "nu şti", de "a întreține paradoxul" şi de "a deplasa focalizarea". Deplasarea direcției de focalizare are loc între cele două ipostaze fundamentale, "a fi" şi "a face", la diferitele niveluri ale experienței de viață a managerului. Crearea spațiului învățării este întărită prin câteva acțiuni practice — gestionarea relației cu sponsorul, gestionarea limitelor demersului de coaching şi gestionarea posibilei rezistențe la schimbare a managerului client.

## NOTĂ

1. Conceptul spațiului învățării are la bază teoria lui Donald Winnicot (1971), care a propus noțiunea unui spațiu potențial ca experiență esențială absolut necesară pentru învățare şi dezvoltare. În forma sa cea mai timpurie din viața ființei umane, spațiul potențial există între un copil şi mama lui, rezultatul fiind apariția unui obiect tranzițional — adeseori concretizat printr-un obiect preferat, cum ar fi ursulețul de pluş sau păturica. Semnificația psihologică a acestui spațiu al învățării este vitală pentru copil, pentru că dificultatea cu care se confruntă constă în a învăța care aspecte ale lumii fac parte din "eu" şi care nu. Copilul începe cu experiența că lumea corespunde nevoilor şi dorințelor sale, deci, pe cale de consecință, lumea este o prelungire a lui. Dar pe măsură ce copilul se dezvoltă psihic, se impune ca el să înțeleagă că lumea socială este plină de alți oameni, ale căror intenții nu sunt exclusiv acelea de a-i satisface lui nevoile şi dorințele (lucru pe care unii nu-l învață nici

măcar când ajung adulți!). *Spațiul potențial* sau *spațiul învățării* este o punte între aceste două concepții asupra lumii — el întreține paradoxul că amândouă sunt adevărate. Pentru copil, ursulețul de jucărie preferat este în același timp "interior" și "exterior" (face parte din ființa copilului și nu face parte). Tocmai întreținerea acestei ambiguități în teritoriul psihic al învățării este aceea care îi permite copilului să găsească un sens experienței trăite — să-și creeze propria perspectivă autentică. În contrast, dacă realitatea evidentă a lumii îi este impusă prematur din afară, atunci autenticitatea se va ascunde în spatele unei supuneri de fațadă (un "fals eu").

# 5 Evaluarea

*Trebuie să încep cu o sumă consistentă de date concrete...*

— CHARLES DARWIN (1809-1882)

Evaluarea este a doua etapă din procesul de coaching LASER şi are ca obiect culegerea informațiilor. În interiorul granițelor spațiului de învățare, coachul scoate la iveală şi adună laolaltă experiențele complexe ale managerului. Evaluarea este o etapă distinctă, în sensul că există perioade, mai ales la început, când atenția coachului se concentrează în principal pe strângerea datelor. Totuşi, într-un alt sens, evaluarea se întrepătrunde strâns cu toate celelalte stadii ale procesului de coaching.

Crearea *spațiului învățării* (prima etapă) se petrece inevitabil într-un moment inițial, când coachul pune întrebări despre obiectivele pentru coaching. Ca urmare, *evaluarea* are loc, de fapt, încă de la bun început. Pe măsură ce coachul începe să primească informații, el trebuie să le dea o semnificație, ca să ştie ce întrebare să pună mai departe. Acest proces de găsire a unui sens presupune *construcția narativă* (a treia etapă). Activitățile de evaluare următoare — punerea unor întrebări, emiterea unor comentarii sau pur şi simplu tăcerea — reflectă judecata coachului despre ceea ce va *capacita* deschiderea şi motivația managerului (a patra etapă), iar direcția de concentrare a întrebărilor îl poate stimula pe manager să-şi *recadreze* experiențele (a cincea etapă), văzându-le dintr-o nouă perspectivă.

Evaluarea reprezintă, aşadar, o etapă distinctă a coachingului, care se întreţese strâns cu toate celelalte etape. În acest capitol voi discuta despre scopurile evaluării, despre diferitele surse de informaţii şi despre tipurile de întrebări necesare pentru extragerea unor informaţii utile. De asemenea, voi trata chestiunea rezistenţei inconştiente la schimbare, precum şi utilizarea informaţiilor de transfer şi contratransfer, pentru a conferi o semnificaţie acestor probleme inconştiente.

## Scopurile evaluării

Aşa cum arătam în capitolul 1, coachingul pentru lideri se constituie într-un parcurs personal şi practic, care ia în considerare şi factorii emoţionali, pe lângă aptitudinile necesare unei performanţe mai bune. Evaluarea are următoarele scopuri:

- să adune informaţii despre experienţele personale şi practice ale managerilor, ca bază pentru construirea unei naraţiuni (sau a mai multora) cu privire la problemele lor de dezvoltare;
- să-i invite pe manageri să-şi vadă circumstanţele şi problemele actuale ca pe o componentă a unui continuum al experienţei, începând din trecut, continuând cu prezentul şi mergând spre viitor, şi să-şi formeze o idee asupra capacităţii lor de a modela acest parcurs experienţial;
- să identifice direcţii de dezvoltare care acoperă nevoile individuale şi cele organizaţionale şi care ţin cont de posibilele tensiuni dintre cele două categorii;
- să culeagă informaţii pe care să le compare cu modelul de schimbare ACE FIRST, identificând astfel aspecte şi trăsături ale managerilor care sunt mai eficace în cadrul contextelor specifice, dar şi pe cele care sunt mai puţin eficace;

- să vadă cum pot factorii conştienţi şi inconştienţi să influenţeze capacitatea managerilor de a se schimba;
- să identifice ce anume sunt managerii motivaţi să realizeze;
- să adune informaţiile în aşa fel încât să fie potenţate resursele şi atuurile managerilor pentru învăţare şi schimbare.

Pentru a putea îndeplini aceste obiective, coachul trebuie să adune informaţii despre o serie de domenii de experienţă ale managerilor.

## Domeniile de experienţă

Coachul ia în considerare şase domenii ale experienţei unui manager, aşa cum au evoluat ele de-a lungul timpului (vezi figura 12). Primele trei — rol, aptitudini şi context organizaţional — furnizează perspectiva concretă şi relevantă pentru activitatea managerului.

Celelalte trei aspecte se referă la elementele mai personale ale experienţei de viaţă: circumstanţele personale, relaţiile interumane şi sănătatea fizică. În practică, aceste aspecte personale nu sunt explorate izolat, ci sunt plasate în contextul traseului de carieră profesională. În etapa evaluării, coachul apreciază conform propriei judecăţi gradul în care trebuie să fie explorate unele sau altele dintre aceste domenii. În cadrul fiecărui domeniu, coachul poate viza diferite momente de timp sau poate trece de la descrierile mai generale la cele mai detaliate ale evenimentelor. Tocmai această pendulare între diferitele niveluri de descriere este cea care îi permite coachului să clasifice problemele conform cadrului conceptual ACE FIRST şi să le înţeleagă relevanţa pentru scopurile organizaţionale.

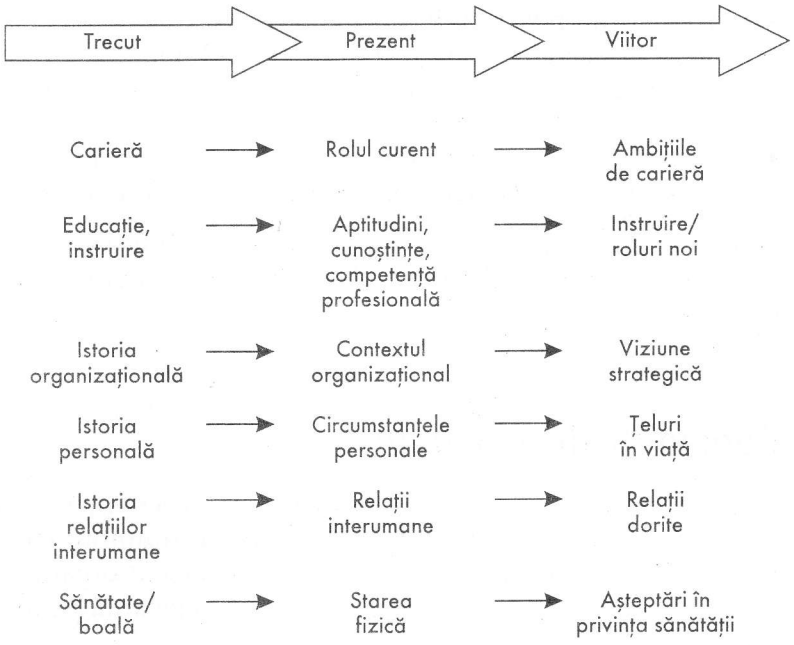


**Figura 12** Evaluarea mai multor domenii de experiență

## Sursele de informații

Sursa primară de informații pentru evaluare o reprezintă conversațiile coachului cu managerul. Așa cum voi arăta mai jos, atât conținutul conversațiilor, cât și procesul de interacțiune care conduce la anumite dezvăluiri sau la intrarea în acțiune a mecanismelor de apărare sunt aspecte cărora coachul le acordă mare atenție și care pot furniza materia primă esențială pentru construirea unei conjecturi având ca subiect capacitatea managerului de a se schimba. Totuși, voi considera mai întâi alte trei potențiale surse de informații care îi stau la dispoziție coachului:

- informații de la sponsor;
- feedback de la colegi;
- informații din chestionare psihometrice.

## Informațiile de la sponsor

Cu excepția cazului în care managerul apelează la coaching din inițiativă proprie, ca persoană privată, există de obicei un sponsor care furnizează informațiile inițiale despre nevoia de coaching. De regulă, sponsorul este fie şeful managerului, fie un manager de resurse umane sau un responsabil pentru organizarea unui program de coaching de care beneficiază mai mulți manageri. Aceste date inițiale sunt vitale, pentru că asigură o perspectivă organizațională asupra nevoii de coaching. Fără această informație, coachul trebuie să se bazeze pe manager pentru a-i descrie prioritățile organizaționale în cadrul cărora se desfăşoară demersul de coaching. Din păcate, managerii angrenați în coaching nu sunt întotdeauna bine informați asupra modului în care este percepută de cei din jur performanța lor sau asupra modalităților concrete în care organizația se aşteaptă să obțină valoare din contribuția lor. Uneori, această lipsă de feedback apare deoarece sponsorul ezită să se confrunte cu managerul asupra unei probleme ce se cere soluționată, dar tot atât de posibil este ca sponsorul să nu-şi fi găsit timp pentru a concepe în minte un scop clar al coachingului. Într-o asemenea situație, etapa de evaluare debutează cu un "coaching" al sponsorului, în sensul că se poartă o discuție cu acesta pentru a-l determina să fie cât mai edificator posibil cu privire la obiectivele coachingului, din punctul lui de vedere.

În chestionarea sponsorului, pe lângă înțelegerea contextului mai larg al rolului managerului, coachul caută să obțină o descriere precisă a ceea ce va trebui să schimbe managerul în activitatea lui, dacă procesul de coaching îşi îndeplineşte obiectivele:

- Ce anume vă face să credeți că îndrumarea de tip coaching s-ar putea să-i fie de ajutor acestui manager?
- Care este rolul managerului şi care sunt principalele provocări în cadrul acestui rol?
- Ce legătură există între rolul managerului şi obiectivele generale ale departamentului din care face parte sau ale organizației?
- Sub ce aspecte se poate spune că managerul are o performanță bună în cadrul rolului îndeplinit?
- Din ce puncte de vedere performanța lui este mai puțin bună?
- Ce anume v-a surprins sau v-a plăcut de curând la acest manager — observat la el sau relatat despre el?
- Cum vom putea şti dacă procesul de coaching a avut succes? Ce anume, concret, considerați că ar trebui să facă managerul drept consecință a coachingului?
- Cum doriți să fiți ținut la curent în legătură cu progresele înregistrate de manager în procesul de coaching?

Discuția cu sponsorul poate cuprinde şi întrebarea dacă procesul de coaching ar trebui să aibă ca element şi exploatarea altor surse de informații, în particular utilizarea feedbackului de la colegi sau a datelor rezultate din chestionarele psihometrice.

## Feedbackul de la colegi

Prin utilizarea chestionarelor de feedback circular sau a interviurilor cu colegii de serviciu (superiori, egali, inferiori, contacte externe), derulate față în față sau la telefon, se obțin percepții de observator privind performanța managerului şi impactul asupra celor din jur. În feedbackul circular, percepțiile despre performanță se cuantifică prin comparație cu un set de competențe comportamentale. În cazul interviurilor cu

colegii, coachul pune întrebări similare celor puse sponsorului, cu scopul de a identifica plusurile şi minusurile percepute de ei la manager şi cu scopul de a detalia schimbarea pe care o aşteptată ei de la el.

Feedbackul de acest tip poate folosi la sintetizarea problemelor de dezvoltare ale managerului, dar există o serie de motive care impun totuşi să fie utilizat cu prudenţă.

Mai întâi, dacă este introdus prea devreme în procesul de coaching, feedbackul negativ de la colegi poate să submineze crearea unui spaţiu al învăţării. Coachul va fi perceput ca un mesager care aduce veşti proaste — cineva aliat cu o facţiune critică din organizaţie şi, ca atare, poate să provoace o atitudine defensivă din partea managerului.

În al doilea rând, calitatea feedbackului depinde de sinceritatea şi deschidere colegilor în ceea ce spun despre manager. Colegii de muncă şi, mai ales, subordonaţii sunt mai precauţi în exprimarea unor opinii oneste, de teama resentimentelor managerului, în cazul în care ar descoperi sursele.

În al treilea rând, în cazul unui feedback circular, competenţele comportamentale cărora li se aplică un calificativ în cadrul chestionarului s-ar putea să nu reflecte corect aspectele de importanţă critică ale performanţei de leadership pe care o are managerul în rolul său profesional.

În ansamblu, feedbackul de la colegi poate să contribuie cu o dimensiune relevantă, dar trebuie să fie pus în contextul altor informaţii — în particular cele rezultate din experienţa directă a coachului cu managerul pe care îl îndrumă.

## Chestionarele psihometrice

Premisa fundamentală în utilizarea chestionarelor psihometrice este că se pot clasifica şi compara capacităţile şi procesele mentale, tipurile de personalitate şi o gamă variată de stiluri comportamentale. Astfel de clasificări asigură o bază

pentru evaluarea trăsăturilor unui individ şi pentru a-i prezice comportamentul probabil şi performanţele în anumite contexte. Testele de inteligenţă şi de aptitudini evaluează abilităţile specifice de gândire logică şi sunt folosite frecvent în sprijinul proceselor de evaluare şi selecţie din organizaţii. În coaching, evaluările psihometrice se utilizează pentru a indica stilurile preferate ale subiecţilor în domenii cum ar fi comunicarea, luarea deciziilor, munca în echipă, inteligenţa emoţională, nevoile interpersonale şi managementul relaţiilor. Înţelegerea implicaţiilor acestor preferinţe pentru stilurile de muncă şi relaţiile unui manager este o sursă de informaţii care-i va fi utilă coachului. Totuşi, aşa cum voi explica în capitolul următor, tipologiile de personalitate şi alte rezultate psihometrice pot da impresia că alcătuiesc o imagine rigidă şi deterministă asupra individului şi, ca atare, ar putea părea să consfinţească un comportament existent, mai degrabă decât să promoveze schimbarea. În ce priveşte utilizarea feedbackului circular, coachul trebuie să decidă dacă şi când să introducă în discuţie rezultatele chestionarelor psihometrice, luând în considerare necesitatea de a întări capacitatea de schimbare a unei persoane, dar şi să accepte limitele definite prin tipul de personalitate.

## Chestionarea

Un bună chestionare ghidează procesul de reflecţie şi descoperire, dirijând firul conversaţiei şi deschizând noi căi de explorare. Mai mult, faptul că pune întrebări demonstrează interesul şi curiozitatea coachului. Coachul foloseşte chestionarea pentru a deplasa centrul atenţiei spre diferite domenii de interes, în ideea de a alcătui un tablou elocvent despre problemele întâmpinate de manager şi despre oportunităţile lui de dezvoltare.

Există patru grupuri de întrebări pe care coachul le foloseşte în timpul evaluării ca să ghideze direcţia de focalizare. Acestea sunt:

- întrebările de intenţie;
- întrebările de "deconstrucţie";
- întrebările de posibilitate;
- întrebările conjecturale.

## Întrebările de intenţie

Întrebările de intenţie au rostul să identifice obiectivele şi rezultatele finale. Ele extrag informaţii de la mai multe niveluri, începând cu cel mai general, al aspiraţiilor de viaţă, de maximă anvergură, ale managerului, şi ajungând până la cel mai simplu şi concret, cel al amănuntelor privind ceea ce va încerca să schimbe în conduita lui chiar de a doua zi. Pendularea între aspiraţiile de înalt nivel spiritual şi rezultatele concrete, măsurabile, din cotidian face ca scopul discuţiei pe diferite teme să rămână permanent relevant pentru îmbunătăţirea performanţei profesionale a managerului. Aceste întrebări îi dau coachului posibilitatea să modeleze intenţiile managerului, aşa cum am arătat în capitolul 2.

Iată câteva exemple de întrebări axate pe intenţiile de nivel general:

- Ce vreţi să realizaţi în viaţă?
- Care este idealul sau visul dumneavoastră personal?
- Ce vreţi să realizaţi în munca sau în organizaţia dvs.?
- Ce viziune aveţi cu privire la organizaţie?
- Cum se potriveşte viziunea dumneavoastră asupra organizaţiei cu aspiraţiile dumneavoastră personale?
- Presupunând că suntem deja peste zece ani de acum încolo şi că priviţi înapoi spre realizările pe care le aveţi, ce aţi vrea să vedeţi?

Iată acum câteva întrebări care aduc intențiile la un nivel ceva mai imediat:

- Ce obiective realizabile aveți pentru coaching?
- Cum se vor corela aceste obiective cu viziunea mai amplă pe care o aveți în ceea ce privește viitorul personal și viitorul organizației?
- De unde ne vom putea da seama dacă obiectivele coachingului au fost atinse cu succes?
- Odată terminat procesul de coaching, ce anume se va petrece altfel?
- Care este primul semn observat, după care veți putea să vă dați seama că demersul de coaching v-a ajutat?

## Întrebările de "deconstrucție"

Întrebările "decostructive" duc la detaliere și clarificare. Menirea lor este de a lua o afirmație de ordin general și de a o "deconstrui" în elemente ACE FIRST, care fac parte implicit din afirmația respectivă. Aceste întrebări sunt formulate astfel încât să creeze sentimentul că orice element constituie un aspect al experienței ce poate fi schimbat, nicidecum o fațetă imuabilă a personalității.

Iată câteva exemple de întrebări asociate cu fiecare element din modelul ACE FIRST:

- Ce comportamente/gânduri/sentimente ați constatat că adoptați în legătură cu această situație? (întrebări despre acțiuni, cogniții și emoții)
- Unde vă concentrați atenția, într-o situație de acest gen? (focalizarea atenției)
- Ce vă așteptați să obțineți prin adoptarea acestui comportament/mod de a gândi/mod de a simți? (intenții)
- Care este consecința adoptării acestui comportament/mod de a gândi/mod de a simți? (rezultate)

- Care sunt contextele în care adoptați acest comportament/mod de a gândi/mod de a simți? (sistem)
- Ce senzații fizice sau stări de încordare în trup asociați cu acest tip de situație? (tensiune)
- În ce fel au fost aceste "moduri de a fi" învățate prin experiență? (întrebări despre impactul istoriei personale)

## *STUDIU DE CAZ*

### Gordon

Întrebările de intenție au scos la iveală faptul că unul dintre obiectivele de dezvoltare ale lui Gordon era să-şi perfecționeze capacitatea de a-i influența pe ceilalți în cadrul discuțiilor colective. Următorul dialog din etapa de evaluare ilustrează modul de utilizare a întrebărilor de intenție şi de deconstrucție.

Coachul: Ați spus că vreți să fiți mai eficient în cadrul şedințelor. Care ar fi primul lucru pe care l-ați vedea că se întâmplă, dacă ați fi mai eficient? [clarificarea intenției]

Gordon: Păi la şedințe constat că nu reuşesc să produc genul de efect care-ar trebui. Ca să am un impact mai mare, ar trebui să spun mai multe. Ştiu asta... şi totuşi, când ajung să particip la o şedință, se pare că nu sunt în stare s-o fac.

Coachul: Ați putea să-mi ilustrați cele spuse cu un exemplu concret? Când vi s-a întâmplat acest lucru, de curând? [deplasarea de la o conjectură generală la o descriere detaliată]

Gordon: Hmmm... Stați să mă gândesc. Cred că s-a întâmplat chiar ieri, de fapt, când am participat la o şedință de proiect. Erau câteva chestiuni importante, pe care voiam să le ridic, legate de strategia noastră de dezvoltare, dar uite că, nu ştiu cum, s-au pierdut pe drum. Discuția s-a încins destul de repede, fiindcă există o anume tensiune între doi membri ai echipei de proiect, care nu se înțeleg absolut deloc când e vorba de soluția unei probleme. Bănuiesc că din cauza asta discuția a deraiat complet, iar cel care conducea şedința n-a fost suficient de ferm încât s-o readucă pe făgaş. Eu, ca manager superior în grupul respectiv, ar fi trebuit să fac ceva constructiv ca să detensionez situația.

Coachul: Deci vorbim în aceeaşi măsură despre nevoia de a controla tensiunea din timpul şedinţelor, cât şi despre dorinţa de a vă face auzită contribuţia. Corect? [clarificarea intenţiei sau a rezultatului dorit]

Gordon: În multe dintre şedinţele noastre se ajunge la discuţii înfierbântate, ceea ce îngreunează o conversaţie constructive. Lucru care s-a întâmplat şi când am condus eu şedinţa.

Coachul: Bine, am înţeles, dar spuneţi-mi altceva, ce gânduri şi sentimente vă evocă genul acesta de situaţie? [explorare în profunzime pentru a înţelege focalizarea atenţiei managerului în cadrul tiparului ACE FIRST]

Gordon: Nu ştiu. Pur şi simplu mă gândesc la diferitele puncte de vedere care se exprimă şi încerc să decid cea mai bună cale de a merge mai departe. Uneori îmi iau ceva notiţe sau mă uit prin documentele relevante pe care le am cu mine la şedinţă.

Coachul: *rămâne tăcut* [permiţând deconstrucţia în continuare a tiparului ACE FIRST]

Gordon: Şi totuşi, mă gândesc şi că ar trebui să fac ceva în privinţa asta, să iau iniţiativa în vreun fel şi să găsesc o cale de a domoli lucrurile. Doar că-i teribil de greu să faci chestia asta chiar în toiul disputei. După aceea mă gândesc la ce aş fi putut face ca discuţia să fie mai constructivă... dar în acel moment e deja prea târziu.

Coachul: Genul acesta de şedinţe vă provoacă anumite sentimente? [explorare mai în profunzime, în căutarea emoţiilor]

Gordon: O, da, le detest profund! Mă simt paralizat... pur şi simplu îmi doresc să fiu în altă parte!

Coachul: Ce credeţi că spune despre dumneavoastră acest tip de reacţie? [cercetare în direcţia cunoaşterii de sine, legată de impactul emoţiilor]

Gordon: Bănuiesc că nu prea mă pricep să gestionez situaţiile de confruntare. Întotdeauna mă simt de parcă toată povestea urmează să scape complet de sub control. Şi totuşi şeful meu consideră că unul dintre rolurile departamentului nostru este să adopte o perspectivă echilibrată între diversele grupuri de lobby din interiorul organizaţiei şi să medieze acorduri constructive.

Coachul: Deci aceasta este una dintre modalităţile în care şeful aşteaptă de la dumneavoastră să exercitaţi mai multă influenţă? [explorare în profunzime, pentru

a clarifica sistemul în care are loc tiparul ACE FIRST şi nevoia organizațională deja exprimată de şef]

Gordon: Da, este foarte mare nevoie la noi în firmă, mai ales după fuziune, să gestionăm noile evoluții într-un mod logic şi rațional din punct de vedere practic, astfel încât strategia noastră să nu fie condusă de vreo facțiune care o zdrobeşte pe alta.

Folosirea întrebărilor de intenție a dezvăluit că gestionarea tensiunilor interpersonale constituia un impediment particular pentru Gordon. Întrebările de deconstrucție au arătat că devine anxios în şedințele dificile, dar şi că se simte dator să stăpânească mai bine acele situații.

## Întrebările de posibilitate

În timp ce managerii s-ar putea să-şi descrie experiențele în termenii problemelor întâmpinate, întrebările de posibilitate au rostul de a schimba direcția discuției spre elementele de succes ale managerilor. Întrebările de posibilitate extrag informații despre tiparele ACE FIRST eficace, dat fiind că evaluarea calităților curente indică resursele interioare pe care le dețin managerii pentru a-şi îndeplini obiectivele.

Iată câteva exemple de întrebări de posibilitate:

- Care sunt cele mai mari succese pe care le-ați avut în cariera/viața dumneavoastră?
- Când reuşiți cu cea mai mare eficacitate să vă îndepliniți obiectivele specifice?
- Când ați abordat în mod diferit această situație şi ați obținut un rezultat diferit?
- Ce comportamente/gânduri/sentimente ați avut atunci când ați obținut un rezultat mai bun?
- În ce situații v-ați materializat cu mai mare uşurință intențiile?
- Ce senzații aveați în corp atunci când vă materializați intențiile?

### *STUDIU DE CAZ*

**Gordon,** continuare

Coachul: Ați arătat că atunci când tensiunea crește și discuțiile se încing, sunteți înclinat să vă retrageți în ședințe și că deși simțiți că ar trebui să preluați situația sub control, simțiți o teamă de confruntare care vă împiedică să treceți la acțiune. Puteți identifica și alte situații de confruntare din viață, dar în care nu se întâmplă acest lucru — când, în ciuda sentimentului de teamă, ați reușit totuși să controlați situația?

Gordon: Păi primul exemplu care-mi vine în minte ar fi certurile dintre copiii mei. Când se iau la harță, reușesc de obicei să controlez situația în mod foarte rațional. De fapt, am reușit să fac acest lucru și cu membrii echipei mele. Locul unde mi se pare cel mai greu este cu managerii din alte departamente.

Coachul: Deci în multe situații reușiți de fapt să gestionați destul de bine tensiunile. Dacă vă gândiți înapoi în timp, cât de bine v-a ieșit acest lucru prima dată când ați avut în subordine o echipă?

Gordon: O, și atunci detestam situațiile de conflict, și probabil că n-am făcut față chiar foarte bine. Dar treptat, prin experiență, am învățat că dacă înțelegi suficient de bine ce se află în spatele opoziției celorlalți, atunci începi să-ți dai seama cum să găsești soluția.

Folosirea întrebărilor de posibilitate a făcut ca Gordon să identifice o ocazie anterioară în care a reușit să-și depășească teama de confruntare. Au fost apoi utilizate întrebări deconstructive, aplicate la acea experiență, pentru a înțelege care ar fi un bun tipar ACE FIRST și pentru a cerceta cum se poate aplica acest tipar eficace și altor situații similare.

## Întrebările conjecturale

Prin deplasarea atenției asupra trecutului, coachul îi invită pe manageri să relateze, determinându-i să scoată la iveală evenimente decisive din viața lor. Abordând istoria personală, coachul identifică tematici narative care îl ajută să dea un

sens dificultăților de dezvoltare ale managerilor. Un mod de a pătrunde în universul istoriilor personale presupune a-i ruga să deseneze o axă a timpului, cu evenimentele importante semnalate cronologic, astfel încât suişurile şi coborâşurile din existența de până atunci să fie reprezentate grafic în mod edificator. O altă metodă le cere managerilor să deseneze un arbore al relațiilor, indicând relațiile esențiale din viața lor. În ambele cazuri, este vorba despre instrumente care îi încurajează pe manageri să spună o "poveste" despre experiențele lor şi să sesizeze tipare şi legături.

Iată câteva întrebări utile pentru a obține relatarea biografică a unui manager:

- Aş vrea acum să aflu câte ceva despre istoria dumneavoastră de viață, atât cea personală, cât şi cea profesională. Când îmi povestiți despre aceste lucruri, mă interesează în primul rând acele experiențe sau relații cu maximum de potențial formativ pentru dumneavoastră. De unde ați vrea să începeți?
- Povestiți-mi despre perioada de început a vieții dumneavoastră. Câți copii erați acasă? Dumneavoastră al câtelea erați: primul născut, la mijloc, cel mai mic?
- Cum ați descrie relația cu mama/tatăl/frații sau surorile dumneavoastră?
- În ce fel v-au influențat aceste relații/experiențe concepția generală despre viață?
- Dacă vă uitați înapoi la viața dumneavoastră de până acum, care sunt realizările de care vă simțiți cel mai mândru?
- Care sunt experiențele care vi s-au părut cele mai dificile?

Pe măsură ce managerul narează o poveste despre viața şi cariera lui, coachul foloseşte întrebări de deconstrucție pentru a obține mai multe amănunte în legătură cu o anume experiență sau întrebări de posibilitate pentru a reliefa capacitățile care s-au dovedit de maximă utilitate. În timp ce narațiunea

evoluează, coachul caută legături între trecut, prezent şi viitor şi începe să-şi construiască o conjectură despre traseul parcurs de manager şi despre nevoile lui de dezvoltare.

## *STUDIU DE CAZ*

### Gordon, *continuare*

Ca răspuns la o întrebare deschisă, de ordin general, despre experienţele sale din trecut, Gordon şi-a descris copilăria ca fiind una fericită. Fusese cel mai mare dintre doi fraţi, amândoi băieţi, crescuţi într-o familie din clasa de mijloc. Tatăl lui era manager într-o firmă locală, iar mama era casnică, ocupându-se de Gordon şi de fratele lui. Despre mama lui, Gordon spunea că era grijulie şi iubitoare, iar despre tatăl lui, că era un adevărat model de integritate. În contextul dorinţei lui Gordon de a fi mai asertiv în cursul şedinţelor unde tensiunile se manifestau la cote ridicate, voiam să deconstruiesc experienţa trăită de el în privinţa acestor relaţii de familie, mai ales relaţia cu tatăl lui.

Coachul: Aţi putea să-mi daţi mai multe detalii despre experienţa pe care aţi trăit-o în privinţa relaţiei cu tatăl dumneavoastră?

Gordon: Desigur! Ce anume aţi vrea să ştiţi? Cred că mama se ocupa mai mult de noi, zi de zi, dar tata reprezenta o influenţă foarte liniştitoare. Era o persoană bine organizată, care ştia foarte clar cum trebuie făcute lucrurile. Nu că ne-ar fi spus tot timpul ce să facem, dar mie nu-mi plăcea să iasă cu discuţii.

Coachul: Ce vreţi să spuneţi prin asta?

Gordon: Păi tata părea să fie tot timpul aşa de serios şi impunea aşa de mult respect, încât nu voiam să facem prostii şi să-l supărăm. Să nu mă înţelegeţi greşit, totuşi... nu vreau să spun că n-aveam voie să ne jucăm şi să fim gălăgioşi, ca toţi copiii, dar tata ţinea mult să ne purtăm rezonabil.

Coachul: Ce însemna să *nu* vă purtaţi rezonabil?

Gordon: Nu-i plăcea dacă ne certam sau ne băteam... deşi, dacă ne gândim, cărui părinte îi place?!

Coachul: Aşa, şi ce se întâmpla dacă totuşi vă certaţi sau vă băteaţi?

Gordon: (se gândeşte câteva clipe) Păi nu se înfuria, de fapt, ci mai degrabă părea mâhnit că ne purtăm prosteşte.

Coachul: Şi în ce fel vă dădea impresia că era mâhnit?

Gordon: Sincer să fiu, n-aş prea şti să spun. Cred că pur şi simplu arăta cumva amărât. Ştiţi... i se lăsau colţurile gurii în jos şi trăgea adânc aer în piept. Iar câteodată chiar nu făcea nimic altceva decât să se întoarcă şi să plece.

Coachul: Mă întreb oare ce sentimente vă provoca dumneavoastră această reacţie a lui?

Gordon: Nu-mi plăcea deloc... Mă simţeam ca şi cum l-aş fi dezamăgit, mi se părea că sunt rău şi infantil. Bănuiesc că atitudinea lui era de dezaprobare, oricum, chiar dacă nu spunea explicit acest lucru.

Coachul: Ce gânduri vă treceau prin cap când tatăl se purta aşa?

Gordon: Mă rog, cred că în parte mă simţeam direct responsabil, fiindcă eram cel mai mare, iar părinţii mei aşteptau realmente de la mine să fiu un exemplu pentru fratele meu. Nu era decât cu câţiva ani mai mic decât mine, dar părea să scape întotdeauna mai uşor, să i se scuze mai multe decât mie. Probabil mă gândeam că se cuvine să fiu şef de clasă şi acasă, nu numai la şcoală.

Coachul: Ce-ar fi trebuit să faceţi ca şef de clasă?

Gordon: Păi, ca la şcoală, să-i spun mereu fratelui meu să stea cuminte şi să aibă grijă. Să nu-l las să facă tot felul de năzbâtii şi să încerc să-l astâmpăr, fiindcă tot timpul voia să se hârjonească şi să se ia la bătaie. Destul de neascultător a fost fratele meu mai mic, cu o fire destul de rebelă. Mai mereu aveau probleme cu el la şcoală.

Coachul: Dar în dumneavoastră exista vreun mic rebel?

Gordon: Nu, eu eram un copil ascultător.

Dialogul de mai sus ilustrează modul în care am căutat să explorez anumite aspecte specifice ale istoriei lui Gordon, pentru că biografia lui părea să ofere un indiciu despre frica lui de confruntare în şedinţe. Acest studiu de caz va fi reluat în capitolul următor, ca parte din discuţia pe tema construcţiilor narative.

## Evaluarea factorilor inconştienţi

Până aici am descris obiectivele evaluării, domeniile de experiență despre care căutăm să obținem informații, sursele pentru aceste informații şi principalele tipuri de întrebări pe care le putem pune pentru a extrage asemenea informații. Atâta vreme cât managerul se arată deschis şi cooperant, acest proces se poate desfăşura fără dificultate. În realitate, însă, atitudinea unui manager față de schimbare este mai complexă, pentru că, aşa cum am văzut mai devreme în capitolele anterioare, factorii inconştienți pot să creeze o rezistență față de schimbare.

Pentru a putea lucra cu factorii inconştienți, coachul trebuie să aibă o metodă de acces la conținutul instanței psihice inconştiente. Mai presus de orice, aceasta înseamnă că îndrumătorul coach trebuie să fie extrem de vigilent la nuanțele şi detaliile experiențelor interpersonale, căutând semne indicatoare ale modului în care managerii intră în relație cu cei din jur, dar de care ei înşişi nu sunt conştienți.

Spre exemplu, coachul poate avea sentimentul că managerul îl copleşeşte pe tot parcursul şedinței cu nenumărate detalii, făcând imposibilă detectarea unor tipare-cheie sau împiedicându-l să creeze spațiul de discuție în care să intervină cu comentarii. Sau coachul poate avea impresia că managerul adoptă o atitudine persistentă de neseriozitate, dezamorsând orice idee serioasă cu o glumă. Apoi coachul poate sesiza faptul că managerul dă în permanență vina pe alții sau pe organizație pentru problemele existente. Sau coachul poate observa că managerul stă nemişcat şi rigid pe scaun, încordat şi reticent. Aceste comportamente, alături de altele similare, ar putea semnala utilizarea unor mecanisme inconştiente de apărare, caz în care coachul trebuie să ia în calcul agenda inconştientă care ar putea determina respectivul comportament defensiv.

Examinarea tiparelor ACE FIRST ale managerului stimulează vigilența de acest fel, pentru că duce la ipoteza că toate

aceste moduri de comportare, inclusiv cel defensiv, fac parte dintr-un tipar dobândit, care are atât aspecte conştiente, cât şi inconştiente. Provocarea pentru coach constă în a interpreta aceste tipare. În cadrul coachingului pentru lideri există două direcţii de vizare corelate, care ajută la înţelegerea problemelor inconştiente: transferul şi contratransferul.

## Transferul

Transferul a fost deja examinat ca unul dintre aspectele fundamentale ale teoriei psihanalitice: concepţia conform căreia experienţele din trecut sunt inconştient declanşate şi retrăite în prezent (vezi capitolul 3). În acest punct, aş vrea să analizez un anumit tip de transfer, mai precis transferul în prezentul imediat ("aici şi acum"), care are loc în raport direct cu coachul.

Ideea este că managerii nu pot face altfel decât să-şi abordeze relaţia cu coachul în acelaşi fel în care abordează şi alte relaţii şi circumstanţe din viaţa lor. Ca urmare, problemele inconştiente care stau la baza comportamentelor lor de conducere exercită un impact decisiv şi asupra interacţiunilor cu coachul. Spre exemplu, e foarte probabil ca un manager care refuză să ia în considerare dificultăţile de natură emoţională ale subalternilor pentru că el însuşi îşi neagă orice fel de problemă emoţională, să aştepte de la coach să treacă de la o chestiune concretă la alta, fără a zăbovi asupra sentimentelor pe care le evocă acele chestiuni. Coachul ar putea avea impresia că e împins cu forţa într-o anumită direcţie. Managerul îşi transferă în mediul de coaching purtarea uzuală din mediul lui de muncă. Mai mult, coachul s-ar putea să-şi dea seama că presiunea pe care managerul o exercită asupra lui spre a rămâne în universul chestiunilor practice, profesionale, face parte dintr-un tipar al modului lui de a fi şi de a relaţiona, cauzat de un mănunchi complex de interacţiuni, iniţial cu

părinții, în perioada copilăriei, şi apoi întărit sau modificat de relațiile lui ulterioare.

Când vorbim despre transfer, aşadar, am putea spune că managerii iau anumite experiențe trecute şi le *transferă* în cadrul rolurilor lor de conducere, ca şi în cel al relației cu coachul. Dar o asemenea formulare nu are rostul să reducă acest comportament la o reprezentare mecanică tip acțiune-reacțiune. Intenția este mai degrabă de a distila modalitățile subtile prin care se combină personalitatea şi mediul (mai ales mediul din copilărie) pentru a forma un comportament, precum şi de a arăta în ce fel transferă managerii inconştient aceste tipare complexe de existență şi relaționare în cadrul procesului de coaching.

Pentru a înțelege transferul, coachul poate să ia în considerare (în sinea lui) trei întrebări:

- Care este comportamentul pe care pot eu să-l văd şi să-l aud, şi care sugerează intrarea în acțiune a mecanismelor de apărare inconştiente, în particular cel al transferului?
- Care este povestea acestui transfer? Care aspect al managerului se proiectează asupra mea? Ce reprezint eu din trecutul managerului?
- Care sunt implicațiile acestei poveşti, în termenii subtextului inconştient al managerului?

Transferul în prezentul imediat poate să îmbrace numeroase forme, necesitând un efort considerabil din partea coachului pentru a-l înțelege — mecanismele de apărare ale unui manager de succes sunt de obicei extrem de eficace. În tabelul 11 sunt ilustrate trei posibile conjecturi de transfer, întemeiate pe tiparele de ataşament şi pe stilurile de conducere descrise în capitolul 3. În timpul etapei de evaluare, transferul este examinat pentru a se găsi o explicație pentru subtextul inconştient — orice interpretare dată rămâne, cel puțin inițial, neexplicitată. Construcția narativă este folosită pentru a-i furniza coa-

chului datele necesare construirii unei ipoteze (etapa a treia din procesul de coaching) despre capacitatea managerului de a se schimba. Coachul hotărăşte dacă şi când să interpreteze subtextul inconştient şi să-l folosească interpretarea respectivă la luarea deciziei privind mecanismele care ar putea să-i stimuleze managerului o schimbare utilă. Interpretările bazate pe transfer sunt adeseori utile în scopul recadrării (etapa a cincea din procesul de coaching), deşi coachul nu se va referi niciodată direct la subtextul inconştient.

**Tabelul 11** Stilurile de conducere şi posibilităţile de transfer

| *Stilul de conducere* | *Ce se observă* | *Istoria transferului* | *Interpretare nespusă* |
|---|---|---|---|
| Autentic | Managerul se dezvăluie de bunăvoie şi este deschis la feedback. | Coachul este un prieten cu discernământ şi doritor să colaboreze. | Managerul munceşte de regulă productiv. Inconştientul nu ridică aproape deloc obstacole. |
| Sfidător | Managerul este suspicios sau critic. | Coachul este un părinte cu atitudine critică, sau, dacă situaţia este răsturnată, un copil care dezamăgeşte. | Sentimentul de a fi vulnerabil şi neajutorat s-ar putea să provoace o rezistenţă inconştientă. |
| Docil | Managerul este prietenos şi doritor să placă sau este excesiv de formal şi de tranzacţional. | Coachul este un părinte pe care nu te poţi bizui, eventual conspirator şi/sau distant. | La baza rezistenţei pot sta sentimentul de frustrare şi frica de spontaneitate. |

## Contratransferul

Conceptul contratransferului — ca fenomen de comunicare inconştientă între manager şi coach — a fost prezentat în capitolul 3. Acest fenomen are o deosebită relevanţă în cadrul etapei

de evaluare din coaching, dat fiind că îi furnizează coachului informații de neprețuit despre posibilele zone de rezistență inconștientă. Totuși, acest concept, poate chiar mai mult decât oricare altul din domeniul psihoterapiei, le poate părea complet străin, ba chiar "mistic", celor din lumea afacerilor. Cum se poate, vor spune pragmaticii, ca inconștientul unei persoane să comunice cu inconștientul altei persoane?! Răspunsul rezidă în nuanțele de comportament, mișcările, ticurile, expresiile faciale, tonul vocii, modul de exprimare verbală și celelalte subtilități, extrem de numeroase, ale interacțiunii, pe care le exprimă inconștient o persoană și sunt inconștient percepute de o alta.[1] Folosindu-ne de moștenirea noastră evoluționistă, putem simți mult mai multe despre cei din jur decât poate procesa mintea noastră conștientă.

În coachingul pentru lideri, putem afla câte ceva despre experiența inconștientă a unui manager, ocupându-ne de sentimente și reacții care iau naștere în noi înșine, dar care sunt totuși relevante pentru manager.

## Contratransferul ca intruziune

Lucrul cu contratransferul nu este însă deloc ușor. Coachul s-ar putea să nu fie capabil să facă distincție între sentimentele care derivă din inconștientul managerului și cele care derivă din propria sa instanță inconștientă. Managerul poate declanșa în sinea coachului probleme și temeri nerezolvate, afectându-i eficacitatea. Acest lucru se poate întâmpla din cauză că inconștientul coachului conține și propriile lui probleme conflictuale, pe care preferă să nu le înfrunte deschis sau să nu-și asume responsabilitatea pentru ele. Atribuindu-i managerului propriile sentimente conflictuale, coachul poate folosi în mod inconștient contratransferul ca pe un mijloc de a-și proiecta asupra clientului său propriile deficiențe emoționale. În asemenea cazuri, ne putem gândi la contratransfer ca

la o *intruziune*. De exemplu, un coach s-ar putea să fi învățat să-şi domine sentimentele de nesiguranță şi îndoială de sine, suprimându-le şi afişând o fațadă de profesionalism încrezător. Dar atunci când lucrează cu un manager sigur pe el, e foarte posibil ca îndoiala de sine, până atunci suprimată, să fie resimțită mai acut de coach. Pentru a-şi păstra sentimentul de control, coachul ar putea, atunci, să încerce în mod inconştient să submineze încrederea în sine a managerului, pentru a-şi crea senzația că el este expertul. În acest sens, contratransferul coachului, care rămâne inconştient, reprezintă o intruziune ce subminează munca de coaching.

## Contratransferul ca indicator

Pe de altă parte, dacă un coach este capabil, pe baza autocunoaşterii şi a reflecției, să facă distincție între propriile sale probleme inconştiente şi cele ale managerului-client, atunci contratransferul poate să fie un indicator al problemelor inconştiente pe care le au managerii şi care altfel ar rămâne inaccesibile.

De exemplu, un manager poate să-şi nege sentimentul îndoielii de sine, în ceea ce priveşte competența sa de conducere, afişând o fațadă încrezătoare. În procesul de coaching, managerul poate să proiecteze inconştient îndoiala de sine asupra coachului şi, în acelaşi timp, să facă unele comentarii menite să-i submineze şi coachului încrederea în sine. Efectul este că îndrumătorul resimte o senzație de nesiguranță, răsărită din îndoiala de sine a managerului. În acest caz, experiența îndoielii de sine este un exemplu de contratransfer ca indicator. Importanța acestei experiențe este că dacă îndrumătorul coach poate să-şi dea conştient seama de ea şi s-o supună unei examinări interioare atente, atunci va reprezenta o prețioasă sursă de informații despre sentimentele inconştiente ale managerului.

## Realitatea lucrului cu contratransferul

Ar fi total nerealist să spunem că un eventual contratransfer resimțit de coach nu va fi niciodată o intruziune. În experiența mea, şi eu, şi cei pe care i-am supervizat ne lovim mereu de tendința de a reacționa, de a proiecta sau de a ne apăra, ancorată în propriile noastre probleme inconştiente. Indiferent dacă reacția pe care o avem se manifestă prin nervozitate, spirit de concurență, formalism, precauție sau dorința de a seduce, acestea şi multe alte reacții pot să decurgă din propriile noastre tipare inconştiente de relaționare. Cu toate că autocunoaşterea şi experiența unui coach pot contribui semnificativ la evitarea unor reacții de acest fel, adeseori tocmai aceste reacții inconştiente, pe care nu le sesizăm ca atare decât după ce s-au manifestat, sunt cele mai edificatoare. Reflectând asupra semnificației reacțiilor care şi-au făcut deja simțită prezența, coachul poate ajunge să înțeleagă complexitatea subtextului inconştient.

În practică, reacțiile inconştiente de acest fel nu sunt, de obicei, doar un rezultat al contratransferului ca intruziune sau doar un rezultat al contratransferului ca indicator, ci o combinație între cele două. Recunoscând intruziunea propriilor reacții inconştiente, iar apoi căutând să descopere posibilii factori declanşatori din comportamentul managerului, coachul poate să transforme contratransferul de natură intruzivă într-un indicator.

### *STUDIU DE CAZ*

#### Lucrul cu contratransferul

Un coach dezvoltase o relație productivă şi de încredere cu un manager interesat să devină mai asertiv în relația cu membrii consiliului de administrație. Spre finalul contractului de coaching, cei doi au început să analizeze gradul în care se schimbase comportamentul managerului. Ascultând relatarea coachului cu privire la analiza respectivă, două lucruri mi-au atras imediat atenția. Mai întâi, cu toate că managerul

dobândise cunoştinţe importante despre sine însuşi, el nu traducea aceste revelaţii în vreo schimbare practică. În al doilea rând, coachul nu încerca să rezolve acest neajuns în materie de schimbare practică şi se concentra mai mult pe celebrarea revelaţiilor personale la care ajunsese managerul. Mie mi se părea că îndrumătorul intrase într-un fel de complicitate inconştientă cu managerul, pentru a evita disconfortul psihic al confruntării.

În discuţia avută, a devenit limpede că şi coachul însuşi avea o tendinţă spre acomodare, iar din acest punct de vedere, evitarea de către el a neajunsurilor managerului cu privire la materializarea schimbării reprezenta un contratransfer ca intruziune. Mecanismele inconştiente de apărare ale coachului împotriva exprimării frustrării şi a asertivităţii interveneau într-un mod intruziv în munca de coaching. Dar reacţia inconştientă a coachului nu-i aparţinea în exclusivitate, ci era alimentată de teama inconştientă de confruntare pe care o resimţea managerul, dovedită prin nenumăratele moduri în care acesta se supunea dorinţelor altora, pentru a păstra armonia. Astfel, din partea managerului exista o presiune inconştientă asupra coachului, spre a închide ochii la problema fundamentală de dezvoltare, iar acest aspect reprezenta un contratransfer ca indicator.

Reuşind să facă distincţie între tipurile de reacţii de contratransfer, respectiv cea de intruziune şi cea indicatoare, coachul şi-a dat seama că se comporta nepermis de prudent. El trebuia să-i arate managerului că pot să aibă o discuţie francă despre necesitatea de schimbare căreia nu-i răspunsese şi că o asemenea discuţie nu trebuie neapărat să devină agresivă sau traumatizantă. Prin conştientizarea contratransferului, coachul a putut să observe tendinţa inconştientă spre repetare, în cadrul relaţiei de coaching, a unei docilităţi complice.

Prin diferenţierea conştientă a aspectului "intruziv" de cel "indicator" al contratransferului, coachul a putut interveni, sporind reziliența interpersonală a managerului şi ajutându-l astfel să se apropie mai mult de obiectivele carierei sale profesionale, cu un grad sporit de conştientizare şi autenticitate.

---

Evaluarea contratransferului şi a gradului în care constituie acesta o intruziune sau un indicator reprezintă unul dintre subiectele cruciale de luat în considerare în activitatea de supervizare (capitolul 9). Principalul mecanism de protecţie

împotriva unui eventual abuz de contratransfer este capacitatea coachului de a reflecta asupra propriilor reacții și de a deveni mai conștient de ele. Am constatat că este bine să ghidez acest proces de reflecție cu ajutorul următoarelor întrebări:

- În ce constă experiența de contratransfer? Ce lucru distinctiv simt/gândesc/fac în mod specific când mă aflu în prezența acestui manager? (În ce măsură experiența aceasta se referă mai mult la mine decât la manager?)
- Ce reacții specifice am în prezența acestui manager, dar fără legătură cu propriile mele probleme inconștiente?
- Ce implicații au aceste experiențe de contratransfer și reacțiile mele inconștiente pentru înțelegerea experienței inconștiente a managerului?

**Tabelul 12** Stilurile de conducere și posibilitățile de contratransfer

| *Stilul de conducere* | *Experiența de contratransfer* | *Reacția inconștientă a coachului* | *Interpretarea nespusă* |
|---|---|---|---|
| Autentic | Senzație de competență și productivitate. | Încrezător, în rezonanță cu ceea ce se petrece, întreținând spațiul învățării. | Problemele inconștiente nu sunt prevalente sau deranjante. |
| Sfidător | Se simte respins, inutil sau lipsit de profesionalism. | Străduindu-se să-și demonstreze competența sau concurând defensiv cu managerul. | Coachul resimte spaima inconștientă de respingere a managerului. |
| Docil | Bucurându-se de sentimentul apropierii, dar frustrat de detaliile tranzacționale. | Atitudine conspirativă, alternând cu planificarea vinovată a unor măsuri de acțiune. | Coachul resimte refuzul managerului de a-și admite frustrarea, amestecat cu o dorință de a fi "cuminte". |

Tabelul 12 ilustrează trei experiențe de contratransfer (ca indicator), întemeiate pe tiparele de atașament și stilurile de conducere analizate în capitolul 3. Comparând tabelul 12 cu

tabelul 11, putem observa că transferul şi contratransferul sunt de obicei legate între ele, deoarece transferul managerului către coach este acela care stimulează contratransferul coachului. Astfel, de exemplu, un manager care se simte respins transferă această experienţă asupra coachului prin atitudini subtile de respingere, iar apoi coachul se poate simţi respins şi incompetent ca o reacţie la experienţa inconştientă a managerului. Capabil să se gândească la aceste sentimente, coachul intuieşte adevăruri experienţiale despre nişte sentimente de care managerul nu este conştient.

## Rezumat

În etapa evaluării, coachul adună informaţii despre cariera managerului şi despre traseul lui existenţial, uneori servindu-se de mai multe surse de informaţii, printre care feedback de la sponsor şi de la colegi, precum şi date din chestionarele psihometrice.

În conversaţiile de coaching, punerea întrebărilor este un instrument esenţial pentru ghidarea procesului de reflecţie şi de descoperire, iar întrebările sunt folosite pentru a deplasa direcţia de vizare de la o experienţă a managerului la alta, de la trecut la prezent şi la viitor, precum şi de la un nivel de detaliere la altul în descrierea experienţei şi aspiraţiilor lui. Întrebările utilizate în etapa de evaluare se clasifică în patru categorii principale: de intenţie, de deconstrucţie, de posibilitate şi conjecturale, care se combină între ele pentru a alcătui o construcţie narativă despre problemele de dezvoltare ale managerului.

Coachul trebuie, de asemenea, să evalueze atitudinile faţă de schimbare, în particular identificarea tendinţelor defensive şi a rezistenţei inconştiente la schimbare. Prin abordarea procesului de transfer şi a celui de contratransfer, se poate dobândi o bună înţelegere a subtextului inconştient al managerului.

## Notă

1. Psihanalistul Wilfred Bion (1961, 1962) ilustrează în mod extrem de convingător rădăcinile experienței de contratransfer. El observă că, atunci când un bebeluş plânge, mama poate efectiv să-i simtă starea de disconfort psihic. Plânsul copilului declanşează o senzație de stres în psihicul mamei, motivând-o să se gândească la ce anume i-ar putea provoca disconfort copilului ei, iar apoi să ia măsuri efective pentru a îndepărta cauza şi, implicit, suferința bebeluşului. Experiența de stres a mamei este un exemplu de contratransfer. Totuşi, nu este deloc simplu să găsim o explicație rațională pentru această experiență. În cazul suferinței bebeluşului, sentimentele şi reacțiile mamei sunt influențate de cât e ea de capabilă să facă față anxietății. O mamă anxioasă ar putea să-i atribuie copilului un grad de suferință mult mai ridicat decât ceea ce simte el în realitate şi, în consecință, să-i acorde o atenție exagerată, care se transformă în intruziune. Pe de altă parte, mama s-ar putea să caute să înlăture o suferință reală a copilului, negându-şi propria anxietate, dar şi pe cea a copilului, deci reacționând eventual într-un mod repezit şi lipsit de tandrețe. Capacitatea unei mame de se arăta receptivă la disconfortul real al bebeluşului şi de a-i recunoaşte caracterul veridic nu poate exista decât dacă mama îşi conştientizează într-un anumit grad tendințele uzuale spre anxietate. Actul de a *raționa* în privința sentimentelor şi de a distinge între ceea ce ține de bebeluş şi ceea ce ține de mamă este exact acelaşi proces care se impune pentru a înțelege semnificația contratransferului.

# 6 Construcția narativă

*Universul este alcătuit din istorii, nu din atomi.*

— MURIEL RUKEYSER (1913-1980)

A treia etapă şi cea mai importantă din procesul de coaching LASER este *construcția narativă*. După instituirea unui *spațiu al învățării* şi după culegerea informațiilor din etapa de *evaluare*, coachul caută acum să construiască o conjectură cu sens — care să dea un sens logic şi rațional problemelor de dezvoltare cu care se confruntă managerul. Conjecturile de acest fel servesc drept ipoteze provizorii despre cauza pentru care oamenii se poartă aşa cum o fac — ce îi motivează, ce îi împiedică să înainteze în direcția dorită, ce alegeri probabile fac, ce slăbiciuni au, de care nu sunt conştienți. În efortul de a construi ipoteze coerente, coachul este obligat să rămână conştient de abordarea pe care o aplică şi să-i testeze sistematic presupunerile. Mai departe, o construcție conjecturală îi permite coachului să prevadă modul cum vor învăța managerii şi să-şi alinieze intervențiile cu aceste ipoteze.

La baza conceptului de construcție narativă[1] se află accentul pus pe două direcții:

- necesitatea ca îndrumătorul coach să ia în considerare perspective multiple;
- necesitatea de a vedea construcția narativă ca decurgând din conversația purtată între coach şi manager.

## Perspective multiple

Ipotezele pe care le formulează coachul sunt implicit influențate de concepțiile mentale existente. Adeseori, aceasta înseamnă abordarea coachingului dintr-o singură perspectivă. Un coach care gândeşte de obicei în termenii dezvoltării unor comportamente eficace are astfel tendința să conceapă problema de coaching sub forma necesității de a clarifica obiectivele şi comportamentele ce i se impun managerului. Un coach cu instruire de specialitate în domeniul tehnicilor cognitive va construi provocarea coachingului în termenii convingerilor. Un coach cu pregătire în psihodinamică va construi provocarea coachingului în termenii problemelor inconştiente şi ai necesității de a depista blocajele inconştiente. Un coach cu pregătire în teoria sistemică va construi provocarea coachingului în termenii factorilor sociali şi culturali care modelează capacitatea managerului de a se schimba.

Modelul ACE FIRST al schimbării caută explicit să-i încurajeze pe coachi să construiască narațiuni din multiple perspective — să vadă asemănările şi nepotrivirile dintre diferitele puncte de vedere şi să reflecteze asupra implicațiilor pe care le au pentru facilitarea schimbării aceste tipare de semnificație diferită. Totuşi, aşa cum am arătat deja în capitolul 2, modelul ACE FIRST, în sine, ar putea fi văzut ca nimic altceva decât o perspectivă oarecare. Ca atare, şi acest model trebuie să fie utilizat în mod conştient, având permanent în vedere eventualitatea ca el să incomodeze în aceeaşi măsură în care poate să ajute procesul de coaching. În construirea narațiunii, scopul este stimularea voinței de a ne demonta propriile percepții şi de a ne descoperi şi compara polarizările, preconcepțiile, limitările, dar şi posibilitățile oferite de diferite moduri de a privi lucrurile.

## Construcția narativă prin conversație

Realitățile pe care managerii le consideră de la sine înțelese sunt realitățile de care s-au văzut înconjurați încă de la naştere: în familia lor, în societate, în multiplele roluri jucate pe parcursul carierelor lor. Aceste realități furnizează credințele, practicile, cuvintele şi experiențele din care oamenii îşi "narează" viața. Coachingul este o invitație adresată managerilor să-şi "repovestească" realitățile, să utilizeze conversația şi colaborarea pentru a-şi reformula discursul despre sine şi eventualitățile pe care le pot transforma în realitate.

Cu toate că anumite aspecte ale narațiunii sunt o construcție nespusă, care rămâne în mintea coachului, crearea ei şi constanta re-scriere verbală reprezintă produsul conversațiilor dintre coach şi manager. Genul de întrebări pe care le pune coachul influențează răspunsurile, iar răspunsul dat influențează tipul de întrebare ce urmează. Tocmai în cadrul acestui permanent schimb de influențe, specific dialogului, precum şi din tensiunea pauzelor de tăcere, pot să-şi facă apariția noi subiecte şi personaje ale narațiunii conjecturale. Această concepție vine să contrazică ideea că îndrumătorul coach deține toate răspunsurile şi că nu face altceva decât să decidă când şi cum să le ofere. Dimpotrivă, este o perspectivă care îl îndeamnă pe coach să privească narațiunea pe o poveste scrisă în comun cu managerul, prin desfăşurarea continuă a schimbului reciproc pe care îl presupune conversația.

Un tipar ACE FIRST descrie un mod particular de a fi. O narațiune conjecturală, deci, va fi un tipar ACE FIRST care se extinde în timp. Prin procesul repetării inconştiente, narațiunea ACE FIRST poate ajunge să reprezinte anumite relatări despre sine — unele folositoare, altele limitative. În lucrul cu o narațiune sau o conjectură ACE FIRST, coachul şi managerul caută să înțeleagă cum au contribuit elementele anumitor experiențe la construirea acestor relatări şi, astfel, să înțeleagă

cum poate fi reconstruită narațiunea ACE FIRST cu includerea unor noi posibilități.

## Utilitatea unei narațiuni

Întrucât nici o relatare nu corespunde în totalitate adevărului, valoarea oricărei narațiuni depinde de utilitatea ei. Deşi o conjectură se construieşte în interiorul relației dintre coach şi manager, perspectiva pe care coachul şi managerul o adoptă asupra ipotezelor conținute şi asupra utilității lor nu va fi întotdeauna aceeaşi. Pentru coach, utilitatea unei narațiuni este determinată de ceea ce poate face el ca să faciliteze schimbarea. Pentru manager, utilitatea narațiunii este dată de măsura în care îl capacitează să facă schimbări (vezi figura 13).

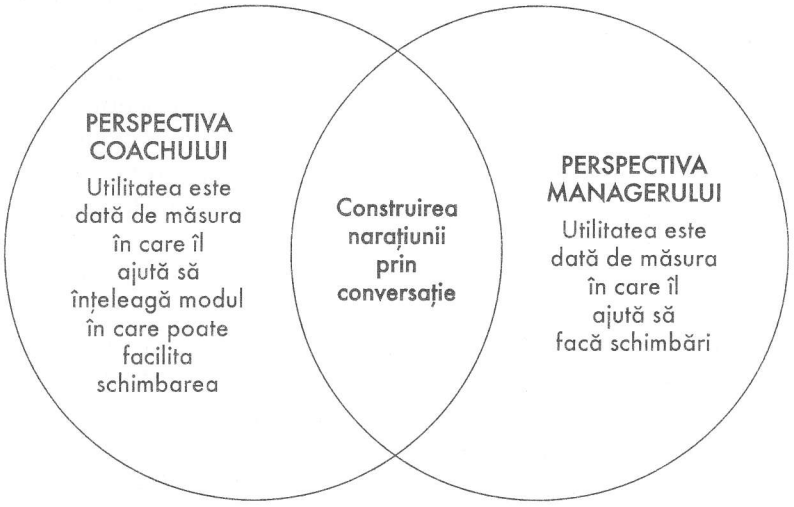


**Figura 13** Perspectiva coachului şi perspectiva managerului asupra narațiunii

În etapa construcției narative, ne interesează perspectiva coachului asupra conjecturii, pentru că acesta este punctul în care începe să edifice o bază pentru alegerea intervențiilor utile pe care le poate avea. În etapa reformulării, ne vom preocupa mai mult de perspectiva managerului, dat fiind că, din acel moment, responsabilitatea pentru adoptarea schimbării începe să-i revină lui.

Deşi există mai multe metode de construire a narațiunilor conjecturale pe care coachul le poate utiliza, în acest capitol voi considera doar cinci, care pun accentul pe elemente diferite din modelul ACE FIRST al schimbării. Acestea sunt:

- construcția sistemică;
- construcția cognitivă;
- construcția biografică;
- construcția privind personalitatea;
- construcția relațională.

## Construcția sistemică

Construcția narativă sistemică are ca obiect modul în care contextul organizațional şi relațiile specifice din acest context influențează capacitatea managerilor de a-şi realiza obiectivele. Această construcție se bazează în principal pe trei elemente ale modelului ACE FIRST: *sistemul, intențiile* şi *rezultate*. Concentrarea pe aceste trei elemente îl invită pe coach să considere modul în care presiunile şi cerințele organizaționale la adresa rolului unui manager (sistemul) structurează modul de stabilire şi evaluare a obiectivelor (intențiile şi rezultatele).

De exemplu, dacă organizația are nevoie să introducă un management de proiect la un înalt nivel de calitate, este de aşteptat ca unui manager de proiect să i se fixeze obiective asociate cu managementul proiectelor — iar coachingul acestui manager trebuie să țină cont de respectiva nevoie a organi-

zației. Mai departe, pregătirea profesională de specialitate a managerilor de proiect, experiența șefilor în domeniul managementului de proiect și realismul manifestat în evaluarea managerilor de proiect își vor spune cuvântul în stabilirea unei semnificații logice pentru narațiunea sistemică. În construirea narațiunii sistemice, întrebările puse de coach îl ajută pe acesta să înțeleagă cum au ajuns să fie formulate obiectivele pentru coaching și cum au contribuit diferitele agende organizaționale la acea formulare.

Putem considera că narațiunea sistemică conține două agende, una conștientă și una inconștientă. Agenda conștientă este, din multe puncte de vedere, similară celei dintr-o evaluare a performanței. În procesul de evaluare a performanței, un șef apreciază performanța cuiva în funcție de gradul în care și-a atins obiectivele specifice stabilite, iar obiectivele respective sunt corelate în mod deliberat cu scopul organizației. Totuși, gradul în care aceste obiective sunt realizate, precum și modul în care se face evaluarea realizării, sunt influențate la fel de mult de factori inconștienți, nu numai conștienți. Calitățile și defectele unui șef, atât ca manager, cât și ca responsabil pentru dezvoltarea angajaților, pot avea un impact important asupra performanței cuiva, la fel cum poate avea și modul în care șeful ține piept presiunilor din partea propriilor superiori. Cercetând în profunzime, pentru a înțelege aceste probleme și contexte fundamentale, coachul are posibilitatea de a alcătui o narațiune sistemică și, ca atare, de a concepe niște intervenții care să abordeze în aceeași măsură și contextul managerului, și dimensiunile personale ale schimbării.

## *STUDIU DE CAZ*

### Nick

Nick a beneficiat de coaching în cadrul unei inițiative de dezvoltare a managerilor superiori. Când a început programul de coaching, ocupa de nouă luni postul de mana-

ger zonal, subordonat direct unui manager regional, iar performanța sa promițătoare fusese cea care determinase nominalizarea sa pentru coaching. Totuși, examinând *intențiile, rezultatele* și *sistemul* lui Nick, construcția narativă făcută de coach a scos în evidență o dificultate crucială pentru dezvoltarea pe mai departe a acestuia.

Nick avea o fire ambițioasă, iar scopul său personal era să exceleze în noul rol profesional, să obțină cele mai înalte calificative posibile la analiza performanței și, în consecință, să fie luat în considerare pentru promovare la următoarea rundă. Și totuși, când a venit momentul, raportul de analiză a performanțelor sale, deși extrem de pozitiv, l-a depunctat la capitolul gestionării relațiilor cu subordonații dificili — nu fusese în stare să colaboreze eficient cu adjunctul său. Coachul a analizat stilul managerial al lui Nick și a reieșit într-adevăr că poate să se comporte destul de aspru cu angajații care nu se pot automotiva. Dar relația dificilă cu adjunctul se datora în egală măsură complexității sistemului și stilului managerial al lui Nick.

S-a dovedit că adjunctul — o persoană cu zece ani mai în vârstă decât Nick — fusese retrogradat din rolul de manager zonal din cauza performanțelor sub așteptări. I se oferise un rol de adjunct în altă parte, dar preferase să rămână în același loc pe care îl gestionase înainte, pentru că unitatea respectivă era aproape de locul unde locuia împreună cu familia lui. Mai mult, adjunctul și managerul regional se cunoșteau de foarte multă vreme, trecuseră împreună prin multe schimbări organizaționale și voiau să rămână în relații bune, în ciuda problemelor de performanță care apăruseră.

Construcția narativă a coachului asupra acestei situații a combinat înțelegerea intențiilor lui Nick cu evaluarea rezultatelor lui și cu factorii sistemici sub efectul cărora acționa (vezi figura 14). De la bun început, Nick fusese plasat într-un rol extrem de problematic în raport cu adjunctul lui, pe care îl înlocuise în funcție. Coachul a emis ipoteza că managerul regional fusese el însuși împins, de șefii lui, să-l retrogradeze pe fostul manager de zonă, și că nu voia să se poarte dur cu adjunctul. Prin urmare, s-a derobat de această responsabilitate, pasându-i-o lui Nick. Prin faptul că adjunctului i se îngăduise în mod explicit să rămână în aceeași zonă, era inevitabil ca Nick să-l dezamăgească pe șeful lui, chiar dacă inconștient.

Ținta de performanță al lui Nick era să obțină productivitate și înaltă calitate de la adjunct — un lucru pe care managerul regional însuși nu reușise să-l realizeze. Convingerea lui Nick că putea să atingă un asemenea scop era o așteptare nerealistă.

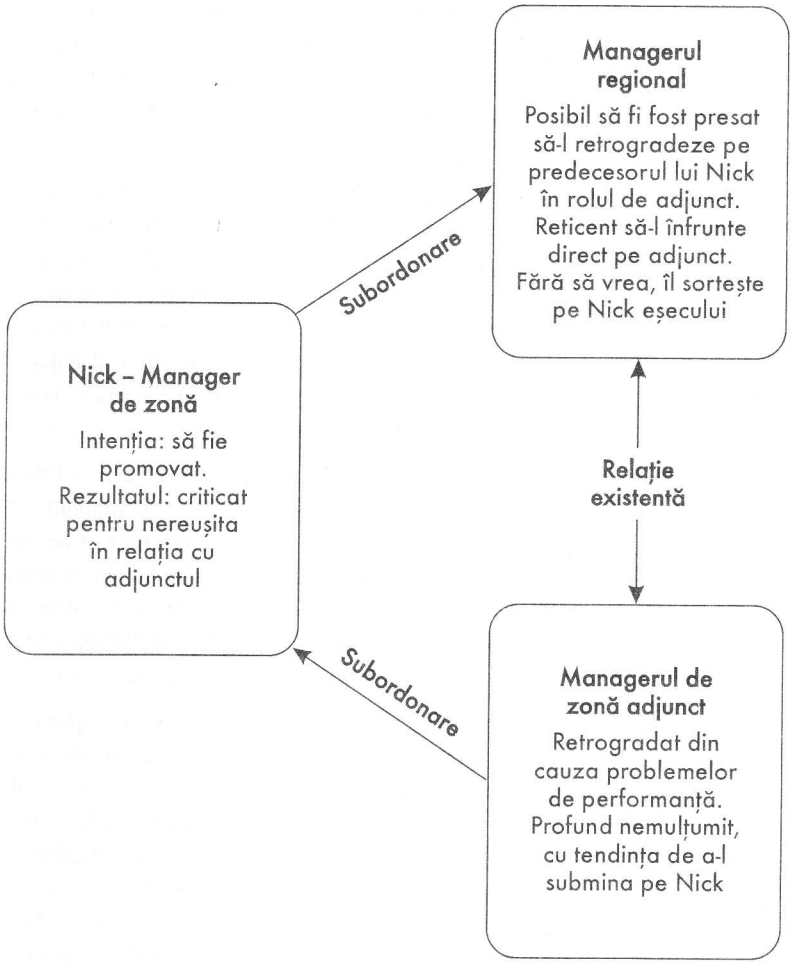


**Figura 14** Construcţia sistemică în cazul lui Nick

Această construcţie i-a furnizat coachului un fundament pentru considerarea unei serii de intervenţii. De exemplu, coachul s-a gândit cum ar putea Nick să negocieze cu şeful lui problema propriei performanţe, reevaluând caracterul realizabil al intenţiilor şi rezultatelor într-un mod care să ţină cont de dificultatea intrinsecă a problemei lui

de management. De asemenea, coachul a considerat şi ideea de a-l determina pe Nick să-şi aprofundeze înțelegerea relației dintre adjunct şi managerul regional, pentru a-l capacita să înțeleagă mai bine contextul politic în care era judecat.

## Construcția cognitivă

În construirea narațiunii cognitive, coachul caută să identifice tiparele caracteristice de gândire şi să înțeleagă cum influențează acestea performanța managerului. Modul în care se gândesc managerii la ei înşişi, ca şi la alții, începe să fie dezvăluit de îndată ce încep să vorbească. Felul în care folosesc limbajul verbal, stilurile de exprimare şi afirmațiile lor despre posibilitățile viitoare indică modul în care dau semnificație experiențelor lor. Implicite în cadrul limbajului lor sunt regulile cognitive, atitudinile şi convingerile care le guvernează narațiunile despre sine. Aceste reguli pot fi capacitante sau limitatoare, iar înțelegerea modului cum sunt aplicate, ca şi a momentului ales, constituie esența construcției cognitive.

### Cogniții capacitante şi cogniții limitatoare

În tabelul 13 sunt prezentate câteva exemple uzuale de cogniții capacitante şi limitatoare, dezvăluite prin limbajul managerului.

"Gândirea echilibrată" are loc atunci când cineva face o judecată atent cântărită despre o situație. De exemplu, gândindu-se la o firmă concurentă, managerul ar putea spune: "Succesul lor arată că trebuie să ne perfecționăm metodele de sondare a opiniei, aplicându-le la un public mai larg." Acest mod de a gândi este capacitant, pentru că îl ajută pe manager să înainteze într-un mod constructiv. În contrast, gândirea "totul-sau-nimic" este polarizată, adică managerul ar putea spune:

**Tabelul 13** Cogniții capacitante și cogniții limitatoare

| *Capacitante* | *Limitatoare* |
|---|---|
| GÂNDIRE ECHILIBRATĂ: "Greşelile pe care le fac ocazional îmi arată cum să mă perfecționez." | GÂNDIRE "TOTUL-SAU-NIMIC": "O greşeală arată că nu sunt bun de nimic." |
| PROFEȚIE POZITIVĂ: "Sunt convins că le va plăcea/va merge bine." | PROFEȚIE NEGATIVĂ: "În mod sigur am să fac vreo prostie." |
| GÂNDIRE PRECISĂ: "Există două chestiuni pe care trebuie să le abordăm." | HIPER-GENERALIZARE /EXAGERARE: "Toate merg prost astăzi [plecând de la un lucru sau două care n-au ieşit bine]." |
| RAȚIONAMENT LOGIC: "Propria mea neliniște spune mai multe despre mine decât despre ceilalți." | RAȚIONAMENT EMOȚIONAL: "Mă simt neliniştit, deci e clar că mă vor critica." |
| PREȚUIREA POZITIVULUI: "A fost un real succes, de care mă simt mândru." | DESCONSIDERAREA POZITIVULUI: "Oricine ar fi putut să facă ce am făcut eu." |
| VERIFICARE: "Ce anume ți-a plăcut cel mai mult/cel mai puțin?" | PREZUMARE: "Nu le-a plăcut deloc, li s-a părut că sunt groaznic [fără a verifica acest lucru cu cei în cauză]." |

"Faptul că am pierdut acest contract arată că nu suntem buni de nimic." O astfel de gândire este limitatoare, pentru că nu-i lasă managerului nici o alternativă şi îl face vulnerabil în fața oricărui lucru care nu se ridică la nivelul perfecțiunii.

O "profeție pozitivă" se referă la credința că un lucru din viitor va merge bine, pe când o "profeție negativă" presupune că va fi ceva care să nu meargă bine, iar aceste aşteptări influențează acțiunile, emoțiile şi, în ultimă instanță, rezultatul.

"Gândirea precisă" contrastează cu "hiper-generalizarea" sau "exagerarea". La fel ca gândirea echilibrată, gândirea precisă asigură o bază pentru înțelegerea soluțiilor care aduc

rezultatele scontate şi a celor care nu funcționează, pe când generalizarea şi exagerarea creează fie ambiguitate, fie o atitudine absolutistă, care invită la defetism în fața obstacolelor întâmpinate.

"Raționamentul logic" este un aspect al cunoaşterii de sine, când o persoană îşi examinează propriile sentimente fără a le considera un ghid pentru înțelegerea lumii exterioare. În "gândirea emoțională", sentimentele personale sunt considerate un indicator al realității exterioare — de exemplu, anxietatea resimțită înaintea unei prezentări ar putea fi interpretată ca un indicator al amenințării reale din partea auditoriului, chiar dacă publicul respectiv este în realitate perfect inofensiv şi chiar binevoitor.

"Prețuirea pozitivului" şi "desconsiderarea pozitivului", care sunt o fațetă capacitantă şi respectiv limitatoare pentru una şi aceeaşi zonă cognitivă, se referă la atitudinea oamenilor față de realizările lor. Cei care pun preț pe propriile succese şi se simt mândri de ele au mai multe şanse să-şi construiască şi să-şi întrețină în mod judicios stima de sine. Invers, cei care îşi desconsideră propriile realizări sau preferă să-şi concentreze atenția pe eşecuri au mai multe şanse să-şi *submineze* stima de sine. Coachul poate să aprecieze destul de uşor atitudinea managerilor față de realizările proprii, dându-le un feedback pozitiv şi observându-i apoi cum reacționează.

"Verificarea" se referă la faptul că nu putem şti ce anume gândesc ceilalți despre noi decât dacă îi întrebăm. Solicitarea şi clarificarea feedbackului din partea celorlalți, prin chestionarea lor activă, este esențială pentru a le înțelege obiectiv percepțiile. "Prezumarea", în schimb, se referă la credința că ştim exact ce anume gândeşte altcineva. Indiferent dacă presupunem că gândurile celorlalți sunt pozitive sau negative, în lipsa verificării lor nu vom avea probabil decât o idee limitată despre percepțiile lor reale.

## Construcțiile cognitive și stilul de conducere

În practică, limbajul managerilor dezvăluie un amestec eterogen de atitudini și convingeri despre ei înșiși și despre ceilalți. De regulă, unele aspecte ale modului de gândire sunt capacitante, iar altele, mai mult sau mai puțin limitatoare. Din construcția cognitivă, coachul caută să identifice tiparele de gândire și să înțeleagă cum influențează ele comportamentul managerului.

Am făcut și până acum distincție între trei stiluri de conducere: autentic, sfidător și docil. În termenii construcției cognitive, managerul care manifestă un stil autentic de conducere demonstrează că are o proporție mai mare de cogniții capacitante, care sunt legate de acțiuni și emoții pozitive. Dovezile de gândire echilibrată, de pildă raționamentul logic și o anume predispoziție de a verifica feedbackul, sugerează așadar o construcție cognitivă capacitantă, în care managerul deține un grad ridicat de autocunoaștere și, în principiu, o capacitate superioară de leadership autentic. Prin contrast, un manager care manifestă un stil de conducere mai degrabă sfidător sau docil folosește anumite cogniții limitatoare, iar acestea sunt legate de acțiuni și emoții problematice.

## Convingerile fundamentale

În alcătuirea construcției cognitive, este bine să facem o diferențiere a cogniților în funcție de măsura în care sunt inconștiente. Cel mai ușor de conștientizat sunt gândurile spontane — mesajele verbale care ne trec rapid prin minte. La un nivel mai profund și nu chiar atât de ușor de conștientizat sunt atitudinile sau prezumțiile dobândite de multă vreme, care au prins rădăcini adânci în psihicul nostru. Cel mai departe de instanța conștientă sunt convingerile fundamentale — mentalități inconștiente și statornicite în profunzime, care

ne influențează construcțiile narative despre noi înşine şi sentimentul identității. Construcția cognitivă este desluşită de coach ascultând formularea prin cuvinte a gândurilor spontane şi tratându-le drept indicii despre atitudinile şi convingerile mai profunde ale interlocutorului. Punând repetat întrebări de investigare despre semnificația pe care o au pentru manager gândurile lui spontane, coachul poate să aducă treptat la suprafață atitudini mai profunde şi convingeri fundamentale (Greenberger şi Padesky, 1995).

## Construcția biografică

În construirea unei narațiuni pe baza istoriei personale, coachul caută tipare care să explice rațional experiențele din prezent ale managerului. Istoria biografică furnizează contextul şi baza de pornire pentru construcția personală, indicând cum anume ajung managerii să-şi atingă unele obiective şi cum sunt împiedicați să şi le realizeze pe altele.

În construcția biografică, coachul trasează cronologic tiparele ACE FIRST, identificând modul în care managerul retrăieşte în momentul prezent, conştient sau inconştient, o gamă întreagă de experiențe din trecut.

### Legătura dintre trecut şi prezent

Alcătuirea conținutului construcției biografice începe în paralel cu procesul de chestionare din etapa de evaluare a coachingului. Curiozitatea explicită a coachului îl ajută pe manager să-şi amintească experiențele şi să le exprime în cuvinte. Coachul îi cere o relatare amănunțită a unor evenimente şi relații la care s-ar putea să nu se mai fi gândit de mulți ani — în caz că s-a gândit vreodată. Utilizarea întrebărilor de deconstrucție şi a

celor narative (vezi capitolul 5) aduce la suprafață amintirile managerului, iar ipotezele coachului în legătură cu ceea ce indică aceste amintiri stau la baza întrebărilor pe care coachul le va pune în continuare.

De exemplu, o femeie manager care îşi descria succesul în calitate de căpitan al unei echipe de hochei regionale l-a făcut pe coachul ei să emită ipoteza că este o persoană foarte ambiţioasă, care îşi doreşte să obţină succesul cu orice preţ şi să deţină controlul. Coachul i-a pus apoi nişte întrebări ca să înţeleagă mai bine de ce alesese ea tocmai hocheiul, cum de a ajuns căpitan de echipă, cum s-ar simţi dacă n-ar fi căpitan de echipă şi ce o motivează să participe regulat la antrenamente. Fiecare întrebare căuta să aducă la lumină mai multe detalii despre construcţia biografică incipientă, care se dezvoltă treptat sub forma unei relatări mai coerente, descriind învăţarea bazată pe experienţă, parcursă de ea în trecut.

Există trei aspecte ale descrierilor personale făcute de manager, pe care coachul le foloseşte pentru a alcătui conţinutul construcţiei narative biografice:

- experienţele trecute;
- învăţarea din acele experienţe;
- rezultatul din prezent al acelei învăţări.

În examinarea experienţelor trecute, coachul le consideră atât pe cele aducătoare de satisfacţii, cât şi pe cele dificile. Deconstrucţia acestor experienţe în termenii tiparelor ACE FIRST furnizează indicaţii privind învăţarea conştientă şi inconştientă. Rezultatul din prezent al acestor experienţe este conjecturat prin depistarea unor legături între tiparele de învăţare şi re-crearea lor în momentul prezent. Din experienţa pe care am acumulat-o, este surprinzător cât de des se întâmplă ca managerii să nu fi sesizat niciodată până atunci rezonanţa dintre anumite experienţe trecute şi cele actuale, deşi, odată identificată, legătura respectivă devine cu totul evidentă! Le-

gătura n-a fost făcută pentru că este inconştient ținută în afara instanței psihice conştiente.

Ceea ce s-a confirmat indubitabil în cazul unui scurt demers de coaching cu Charles.

## *STUDIU DE CAZ*

### Charles

Acest exemplu are la bază nu un program susținut de coaching, ci câteva conversații avute cu un manager în timpul unui colocviu-atelier cu durata de două zile. În cadrul colocviului, participanții aveau ca sarcină să facă o prezentare. Charles s-a arătat teribil de alarmat de ideea de a susține o prezentare — un lucru de care se ferea ca de ciumă, iar colegii lui, participanți la colocviu, au confirmat că pentru el acesta era "călcâiul lui Ahile".

M-am decis să-l iau deoparte pentru 20 de minute, ca să văd dacă puteam descoperi de ce un lider de echipă cu rezultate atât de bune avea asemenea probleme cu susținerea prezentărilor. L-am întrebat ce se întâmplă de obicei când face o prezentare. Mi-a spus că, în toiul prezentărilor importante pe care le face în fața managerilor superiori, își pierde brusc șirul, face digresiuni, începe să se simtă penibil și, în cele din urmă, nu mai reuşeşte să comunice un mesaj clar. L-am întrebat ce anume îi declanşează acest comportament (cu alte cuvinte, care este contextul pentru acel tipar ACE ineficace). Mi-a spus că pare să deraieze în prezentările pe care le face dacă își percepe auditoriul ca fiind absent și dezangajat și dacă are senzația că e privit cu ochi foarte critic (posibil o cogniție limitatoare de tip "prezumare").

Hotărând să explorez această construcție biografică, l-am întrebat despre relația cu părinții lui și am investigat mai în profunzime chestiunea respectivă ca să înțeleg aspectele-cheie ale tiparelor dobândite de el datorită acestei relații. Charles își amintea că tatăl lui îl încuraja mereu să-și asume obiective ambițioase și să aibă încredere în el însuși. Aceste rememorări l-au ajutat să-și explice sentimentul de încredere în sine și capacitatea lui de a-i motiva pe membrii echipei sale. Pe mama lui a descris-o însă ca pe o persoană mai practică, dornică să controleze lucrurile în casă, care aştepta de la Charles să fie ascultător și să n-o contrazică. Atitudinea lui Charles față de mama lui era destul de asertivă, neezitând să lupte pentru lucrurile pe care dorea să le facă, dar în multe cazuri era tratat cu o tăcere extrem de elocventă, trădând dezaprobarea

clară a mamei. Această tăcere era apoi urmată de exprimarea verbală a dezamăgirii şi de retragerea dispreţuitoare.

L-am întrebat pe Charles cum îl făceau să se simtă episoadele respective. Mi-a spus că avea sentimente cumva amestecate: mânie, vinovăţie şi ruşine — mânios pentru că nu era sprijinit, dar şi vinovat şi ruşinat că nu se arată un fiu ascultător, supus dorinţelor mamei lui. Ca răspuns la dezaprobarea tăcută a mamei avea obiceiul să vorbească întruna, şi ca să umple tăcerea, şi ca să contracareze eventualele comentarii critice ale mamei.

Mi s-a părut că experienţa trăită de Charles, cu atitudinea tăcut-dezaprobatoare a mamei lui, furniza o construcţie biografică extrem de sugestivă pentru ceea ce i se întâmpla lui acum, în timpul prezentărilor importante. Charles percepea lipsa de reacţie a auditoriului ca pe o dovadă de dezaprobare, deoarece îşi proiecta în prezent experienţa din trecut a tăcerii dezaprobatoare a mamei. Răspunsul lui la această proiecţie psihică era să vorbească prea mult, ca să umple tăcerea. Pe de altă parte, capacitatea lui de a-şi conştientiza comportamentul nepotrivit îl făcea să-şi piardă şirul: făcea digresiuni, i se părea că auditoriul din faţa lui devine tot mai frustrat sau mai critic la adresa lui şi începea el însuşi să-şi privească prestaţia cu un ochi critic. În consecinţă, experienţa propriei deraieri din timpul unei prezentări părea să fie declanşată de proiecţia lui inconştientă a dezaprobării.

În ciuda faptului că participase la destule colocvii-atelier pe tema aptitudinilor de prezentare şi la programe de dezvoltare personală, Charles nu mai făcuse niciodată până acum această legătură. Sentimentele inconştiente asociate cu această intuiţie o forţaseră să stea departe de instanţa conştientă.

## Construcţia privind personalitatea

Există o serie întreagă de teorii ale personalităţii care încearcă să găsească o semnificaţie raţională pentru asemănările şi deosebirile dintre oameni. Aceste teorii pot fi clasificate la un nivel foarte general, în funcţie de orientarea adoptată în privinţa controversei caracter natural/caracter favorizat de mediu (gradul în care personalitate este văzută ca produsul

unei predispoziții naturale sau, dimpotrivă, ca rezultat al experiențelor avute în relație cu mediul de viață). Optica noastră asupra acestei chestiuni este importantă, pentru că influențează modul în care abordăm coachingul. Dacă, de exemplu, credem că avem de-a face cu o fațetă naturală, relativ stabilă a personalității, atunci coachingul va încerca să-l ajute pe manager să-şi recunoască predispoziția respectivă, împăcându-se cu ideea că n-o poate schimba, şi să înțeleagă cum poate să-şi gestioneze plusurile şi minusurile asociate acelei predispoziții. Pe de altă parte, dacă suntem convinşi că avem de-a face cu un aspect comportamental dobândit, coachingul va căuta să conteste utilitatea lui şi să declanşeze o schimbare mai amplă.

## Autenticitatea şi personalitatea

În dezvoltarea leadershipului autentic, poate fi tentant să punem semnul egal între ideea de *autenticitate* şi cea de *personalitate*. Conform acestei optici, autenticitatea ar fi deci exprimarea personalității individuale, iar rolul coachului ar fi de a identifica şi încuraja exprimarea liberă a acelei personalități. În opinia mea, însă, conceptul personalității trebuie să fie înțeles într-un mod similar cu cel de leadership autentic.

Exact la fel cum leadershipul autentic nu se ocupă exclusiv de exprimarea individuală, ci şi de tensiunea dintre individ şi organizație, şi personalitatea este întotdeauna rezultatul interacțiunii dintre moştenirea genetică şi mediu (Plomin, 1994; Loehlin, 1992; Eaves et al., 1989). Anumite fațete ale personalității, cum ar fi stabilitatea emoțională (adică păstrarea calmului în locul anxietății) sau adaptabilitatea socială (adică un caracter extravertit în contrast cu unul introvertit), pot fi văzute, aşadar, ca predispoziții genetice, dar aceste înclinații sunt puternic influențate, după naştere, de factorii sociali şi culturali. O descriere a personalității este întotdeauna o relatare despre modul în care anumite înclinații şi predispoziții

intrinseci au interacționat cu circumstanțele extrinseci, dând unicitatea identității de sine. Expresia autentică a personalității este o construcție narativă rezultată din interacțiunea continuă care are loc între înclinația naturală și experiență trăită.

## Preferințele și tipul psihologic

În alcătuirea construcției axate pe personalitate, un concept util este cel al tipurilor psihologice, așa cum a fost propus de Carl Jung (1971): ideea că o persoană are anumite preferințe specifice pentru modul în care percepe lumea și emite judecăți. Plecând de la teoria tipologiilor lui Jung, au fost elaborate sisteme de apreciere psihometrică, în care personalitatea este descrisă ca un profil al preferințelor individuale sub aspectul a patru caracteristici: extraversiune-introversiune, pragmatism-creativitate (sensibilitate-intuiție), reflecție-afectivitate și structurare-flexibilitate (judecată-percepție).[2]

Profilurile de acest tip pot fi extrem de utile în coaching, pentru că furnizează o construcție tipologizată despre calitățile și caracteristicile probabile ale managerilor. De fapt, mulți manageri sunt chiar impresionați de acuratețea descriptivă a datelor din conținutul profilului lor de personalitate și ajung să se cunoască mai bine pe ei înșiși, inclusiv în modul cum se deosebesc de cei din jur. Totuși, un profil psihologic poate fi văzut și ca o etichetare limitatoare și deterministă, care îi încurajează pe manageri să se împace cu modurile lor predeterminate de a fi — lucru deloc propice perfecționării unor calități care sunt contrare tipului lor de personalitate.

Prin adoptarea opticii conform căreia personalitatea este o construcție, coachul poate să folosească profilurile de personalitate ca pe o bază de pornire pentru stimularea — nicidecum limitarea — procesului de construire a conjecturii privind personalitatea. Interogarea permanentă a ceea este *fixat* și ceea ce *poate fi schimbat* în privința personalității le permite

coachului şi managerului să examineze trecutul, prezentul şi viitorul, cu un sentiment echilibrat de realism şi deschidere spre noi posibilități.

## *STUDIU DE CAZ*

### Catherine

Catherine aflase foarte devreme în viața profesională că tipul ei jungian (conform tipologiei Myers-Briggs) era ISTJ (Introversiune, Sensibilitate, Reflecție, Judecată) — un profil destul de obişnuit pentru cei care lucrează în auditare, contabilitate şi alte domenii în care este nevoie de analiză obiectivă şi atenție la detaliu. Acest rezultat se potrivea cu talentul ei precoce pentru mânuirea cifrelor, iar apoi cu faptul că studiase matematica şi economia la universitate, pregătindu-se pentru profesia de contabil şi apoi pentru o carieră în sectorul serviciilor financiare. Coachului i-a făcut impresia că exista o legătură puternică între identitatea de sine a lui Catherine şi talentul dovedit în lucrul cu cifrele.

Totuşi, din discuții a reieşit pasiunea lui Catherine pentru buna formare a membrilor echipei pe care o conducea şi pentru organizarea unor evenimente sociale în grup, precum şi dorința ei ca organizația să elaboreze politici mai favorabile angajaților în privința programului de lucru cu normă parțială şi a muncii la distanță. Aspectul izbitor în privința acestor motivații era că nu păreau să concorde cu tipul de personalitate al lui Catherine. Atitudinea ei cordială față de echipa din subordine şi volubilitatea cu care se implica în organizarea evenimentelor sociale sugerau mai degrabă un grad ridicat de extraversiune decât un caracter introvertit. Mai mult, interesul ei pentru elaborarea unor politici favorabile angajaților indica o anume preferință pentru "afectivitate", în locul "reflecției", în procesul tipic de luare a deciziilor.

Explorând istoria personală a lui Catherine, a devenit evident că fusese permanent încurajată, încă de la o vârstă fragedă, să-şi dezvolte aptitudinile practice şi judecata logică. Tatăl ei era profesor de matematică în învățământul postliceal şi punea mare preț pe capacitatea fiicei lui de a judeca logic, sistematic şi cu calm. Catherine muncise mult la materiile care necesitau exact acest gen de abilități şi fusese apreciată explicit, atunci când eforturile ei aduseseră rezultate bune. Oricare ar fi fost aptitudinile "naturale" ale lui Catherine pentru analiză obiectivă, mediul familial le "favorizase" încă din primii ani de viață, iar apoi fuseseră mai departe întărite în rolurile ei profesionale.

În construirea conjecturii privind personalitatea ei, coachul a contestat identitatea de sine a lui Catherine, care îi impunea anumite limite, şi a îndemnând-o să investigheze în ce fel ar putea aptitudinile ei analitice să fie folosite într-un mod mai extravertit, vizând relaţiile interumane. Pe măsură ce explora noi posibilităţi, coachul i-a catalizat lui Catherine credinţa că ar putea să-şi redescopere entuziasmul pe care-l simţise pentru munca ei în perioada de început a carierei profesionale. Entuziasmul lui Catherine a fost stârnit de faptul că mintea ei s-a deschis spre noi posibilităţi, spre o nouă construcţie narativă a personalităţii ei, care combina atuurile ei intrinseci cu noi provocări, pe care s-a simţit motivată să şi le materializeze atât în folosul propriu, cât şi spre binele organizaţiei.

## Construcţia relaţională

Construirea unei naraţiuni conjecturale cu privire la relaţii poate fi o perspectivă deosebit de utilă, pentru că relaţiile exprimă într-o formă sintetică multe dintre elementele importante ale schimbărilor luate în considerare în cadrul conceptului ACE FIRST. Putem lua în calcul cinci faţete ale relaţiilor care contribuie la această construcţie narativă.

Mai întâi, există relaţiile actuale ale managerului. Indiferent dacă obiectivele lui de dezvoltare au de-a face cu creşterea eficacităţii lui în privinţa motivării sau influenţării celor cu care lucrează, îmbunătăţirea colaborării cu cei din jur, dobândirea asertivităţii sau a siguranţei de sine, materializarea schimbărilor respective va fi dovedită până la urmă de îmbunătăţirea relaţiilor lui cu ceilalţi. Modul în care managerul se comportă, gândeşte şi simte în cadrul relaţiilor lui profesionale furnizează aşadar un punct de pornire în construcţia acestei naraţiuni.

În al doilea rând, înţelegerea scopurilor şi intenţiilor managerului în contextul relaţiilor lor de muncă arată cum îşi doreşte managerul să devină acele relaţii în viitor şi, prin urmare, oferă o indicaţie privind problema de dezvoltare pe care vrea să şi-o abordeze prin coaching.

A treia față se referă la impactul istoriei personale şi la modul în care relațiile timpurii şi tiparele de atașament influențează maniera relațională din prezent a managerului. Din acest punct de vedere, construcția relațională conține elemente ale construcției biografice.

În al patrulea rând, relația dintre manager şi coach poate fi văzută ca un microcosm al tuturor relațiilor managerului, recapitulând în transfer şi contratransfer factorii inconştienți ce stau la baza construcției relaționale.

În al cincilea rând — şi până la urmă cel mai important din punctul de vedere al schimbării — este modul în care managerul se raportează la el însuşi. Acest lucru poate fi privit ca relația dintre "eu" şi "mine", constituind fundamentul concepției cuiva despre sine sau al încrederii lui că se poate schimba.

Punând laolaltă informațiile despre aceste cinci fațete ale relațiilor, coachul are posibilitatea să alcătuiască o construcție semnificativă despre provocarea pe care o are de abordat prin

**Tabelul 14** Cele patru obiective ale unei relații

| | |
|---|---|
| Rezultatele | Relația este un mijloc de atingere a unui scop. Presupune convenirea unor obiective comune, împreună cu celălalt, gestionarea aşteptărilor şi verificarea măsurii în care au fost îndeplinite obiectivele. |
| Intimitatea | Relația are ca obiecte susținerea, apropierea şi solidaritatea. Se caracterizează prin dorința de armonizare şi receptivitate în raport cu celălalt şi/sau prin manifestarea acestora. |
| Autonomia | Relația are ca obiect individualitatea şi independența. Presupune accentul pus pe diferență şi separație, precum şi dorința de a exercita control în cadrul relației. |
| Încrederea | Relația are ca obiect angajamentul. Presupune statornicie şi seriozitate, astfel încât intimitatea şi autonomia să ofere o bază pentru interdependență şi creativitate personală. |

coaching şi despre factorii care duc la materializarea schimbării. Iată mai jos un model al dezvoltării relaţiilor, care reuneşte toate aceste elemente multiple ale sistemului relaţional.

## Un model al dezvoltării relaţiilor

Modelul relaţional prezentat aici este o simplificare conceptuală a unui model rezultat dintr-un studiu asupra factorilor care sporesc eficacitatea relaţiilor de muncă (Loftus, 2000; Lee, 2001).[3] Putem face distincţie între patru obiective ale unei relaţii (vezi tabelul 14):

- să producă rezultate;
- să dezvolte intimitatea;
- să dezvolte autonomia;
- să dezvolte încrederea.

Studiul nostru a demonstrat că aceste patru obiective pot fi văzute ca nişte dimensiuni independente, ce pot fi exprimate în raport unele cu celelalte. Astfel, o relaţie care vizează în principal rezultatele se va concentra mai puţin pe intimitate. La fel, o relaţie care vizează autonomia se va concentra mai puţin pe încredere. În plan conceptual, putem reprezenta cele patru dimensiuni sub forma a două axe de referinţă ce formează un spaţiu al relaţiilor, astfel încât percepţia cuiva cu privire la relaţia pe care o are cu altcineva la un moment dat să poată fi reprezentată printr-un punct din acest spaţiu. Dacă această percepţie este trasată în funcţie de timp, vom avea atunci fundamentul pentru o construcţie relaţională.

Unul dintre cele mai importante aspecte ale acestui model este că nu încearcă să furnizeze o recapitulare statică a relaţiilor, ci, mai degrabă, o imagine asupra evoluţiei în timp a unor relaţii productive. Ne putem închipui dezvoltarea ideală a unei relaţii ca parcurgând o curbă de forma cifrei opt, în interiorul spaţiului relaţional (vezi figura 15).

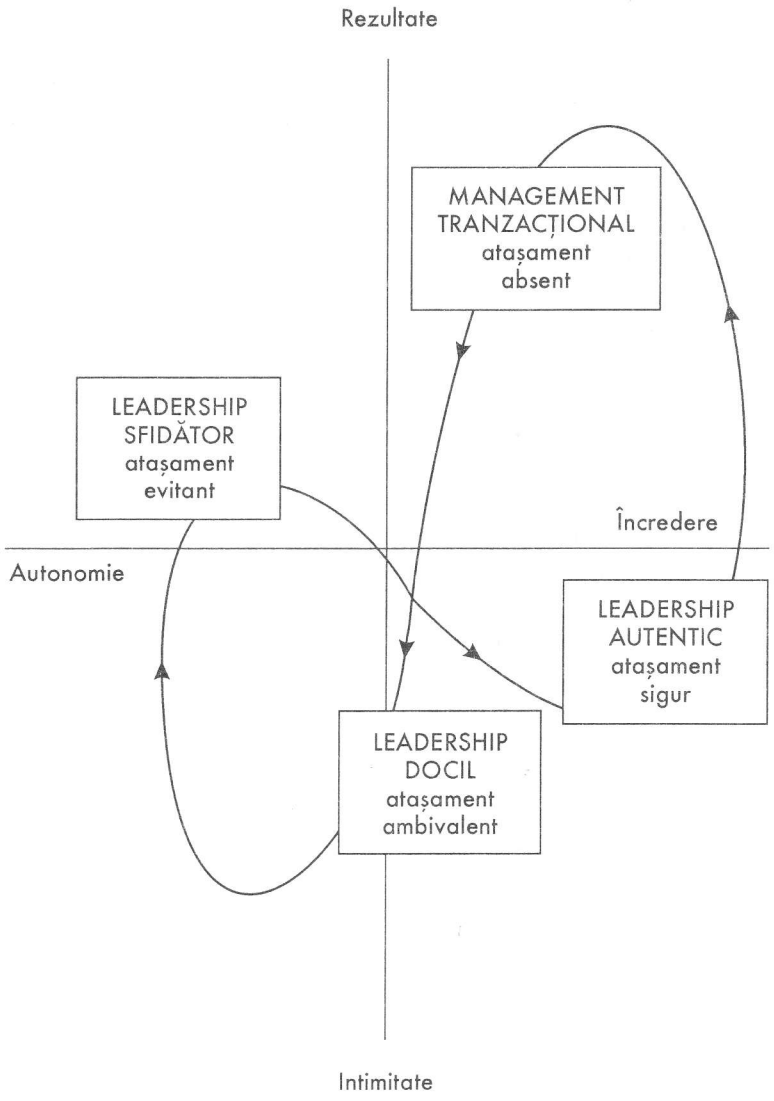


**Figura 15** Dinamica relațiilor și dezvoltarea leadershipului

De regulă, o relație debutează în cadranul din dreapta. Scopul ei este să ajungă la un rezultat, dar există şi un grad de încredere provizorie, ca bază pentru edificarea raportului de afinitate din cadrul relației. Pe măsură ce relația evoluează, scopul începe să devină din ce în ce mai mult dezvoltarea "intimității", adică a sentimentului de grijă şi preocupare sinceră pentru binele celuilalt, destul de aparte de obiectivele specifice pe care dorim, poate, să le atingem prin intermediul respectivei relații. Deplasarea în direcția intimității se face în condițiile în care încrederea rămâne provizorie, deci fără a ieşi din partea dreaptă a spațiului relațional.

Pe măsură ce relația evoluează, apare nevoia de afirmare a individualității proprii şi a unui sentiment al diferențierii, iar această deplasare către "autonomie" aduce cu sine şi o judecată asupra gradului în care relația concretizează rezultatele dorite — şi, prin aceasta, efectuând o deplasare către partea superioară a cadranului din stânga. Dacă sentimentele de autonomie şi diferențiere pot fi negociate, plecând de la experiența gestionării aşteptărilor şi având ca bază stabilirea unui grad de intimitate, atunci relația se poate deplasa către încredere — temelia statorniciei în cadrul relației, care încurajează atât interdependența, cât şi creativitatea personală.

Dar odată ajunsă la stadiul încrederii, evoluția relației încă n-ar trebui să se oprească. Dacă se opreşte, totuşi, atunci este probabil să lâncezească şi să devină neproductivă. Într-o relație vie şi productivă, ciclul este complet atunci când se identifică noi provocări şi rezultate bune de urmărit — iar procesul începe din nou.

## Dezvoltarea relațiilor şi leadershipul

Rostul alcătuirii construcției relaționale este să se înțeleagă tiparele caracteristice de relaționare ale managerilor. Deşi este normal ca fiecare relație a managerului să aibă propriile

**Tabelul 15** Stilul de conducere și cel relațional

| *Stilul de conducere* | *Caracteristicile stilului relațional* | *Direcții de urmărit în cadrul dezvoltării* |
|---|---|---|
| Management tranzacțional (Rezultate) | Este concentrat pe rezultate.<br>Are o atitudine pragmatică și strict profesională.<br>Are predispoziție către un management al performanței.<br>Simte disconfort psihic față de exprimarea emoțiilor. | Să încerce să-și înțeleagă impactul asupra celor din jur.<br>Să exploreze cauzele evitării emoțiilor.<br>Să-și formeze capacitatea de a-i motiva și prețui pe ceilalți. |
| Leadership docil (Intimitate) | Este grijuliu și atent<br>Recunoașterea îl energizează<br>Are nevoie de îmbărbătare<br>Este receptiv, dar potențial timid | Să-și formeze capacitatea de a înfrunta divergențele.<br>Să-și cultive asertivitatea în echilibru cu receptivitatea.<br>Să învețe să ofere structură și direcție. |
| Leadership sfidător (Autonomie) | Este independent și productiv.<br>Conduce prin control, e ambițios și intransigent.<br>Îi este teamă de eșec/respingere. | Să-și formeze capacitatea de exprimare a sentimentelor, nu doar a raționamentelor logice.<br>Să-și cultive aprecierea la adresa celorlalți.<br>Să-și formeze un comportament mai relaxat. |
| Leadership autentic (Încredere) | Are flexibilitate în relațiile cu ceilalți.<br>Încurajează colaborarea/sinceritatea.<br>Este ferm, dar corect în demersul de conducere.<br>Oferă și sprijin, și presiuni. | Să identifice obiective dinamizante.<br>Să reînnoiască așteptările la adresa oamenilor pentru a le stimula energia.<br>Să-și formeze capacitatea de a-i îndruma pe ceilalți. |

ei caracteristici — unele dintre ele fiind mai puternic concentrate pe rezultate, altele mai apropiate și mai intime, altele mai autonome și altele caracterizate printr-un grad sporit de încredere — este adeseori posibil să discernem anumite predilecții, care devin subiectul conversațiilor de coaching.

Valoarea acestui model rezidă în faptul că ne furnizează un cadru conceptual în care putem să judecăm rațional relațiile managerilor şi să înțelegem problema de dezvoltare pe care o impune deplasarea relațiilor către stadiul următor. Mai mult, aceste stadii ale relațiilor pot fi puse în legătură cu diferitele stiluri de conducere identificate în capitolul 1 (stilul de conducere docil, cel sfidător şi cel autentic, vezi tabelul 15), precum şi cu tiparele de ataşament întemeiate pe relațiile precoce cu părinții (aşa cum am arătat în capitolul 3).

Managementul tranzacțional nu se caracterizează prin focalizarea pe relații, ci în primul rând pe rezultate. Deşi poate să reprezinte doar un stadiu incipient al relațiilor, se întâmplă destul de des ca managerii să rămână blocați în acest stil. Ei îşi descriu relațiile în termeni pragmatici şi nu se aşteaptă să cultive o legătură interpersonală semnificativă cu ceilalți din mediul lor profesional. În experiența mea, această abordare a relațiilor are la bază o separare clară între existența personală, de acasă, şi cea de la serviciu. Spațiul de acasă este văzut ca locul potrivit pentru relațiile interpersonale, iar mediul de muncă este locul unde "se fac lucruri". Am întâlnit această atitudine cel mai frecvent în departamentele financiare sau de tehnologie. Problema de dezvoltare este aici de a-i încuraja pe managerii respectivi să ia în considerare beneficiile unui angajament mai implicat în relațiile cu ceilalți, prin cultivarea intimității.

În cazul leadershipului docil, managerii se arată grijulii şi atenți şi îşi doresc intens să li se recunoască meritele. Ei pot să fie timizi şi să aibă nevoie să-şi dezvolte capacitatea de autonomie, ceea ce presupune să fie mai asertivi şi mai pregătiți să înfrunte divergențele cu ceilalți.

În cazul leadershipului sfidător, managerii se arată independenți şi autoritari şi pot adopta o atitudine critică față de cei din jur. Deşi ambiția şi intransigența lor pot duce la rezultate şi la îndeplinirea obiectivelor propuse, ei au tendința să

provoace rezistență și frustrare din partea celorlalți. Pentru ei, problema de dezvoltare constă în a se arăta mai deschiși la sentimentele proprii și ale celorlalți, în a găsi moduri de relaționare care mai degrabă să inspire emulație, nu să oblige în termeni coercitivi.

În cazul leadershipului autentic, managerii sunt flexibili, adaptându-și stilul în funcție de caracteristicile celor cu care au de-a face și în funcție de circumstanțe, asigurând un echilibru judicios între sprijin și presiune. Problema lor de dezvoltare constă în a învăța să întrețină energia în interiorul relațiilor lor, prin stabilirea unor noi obiective și prin renegocierea explicită a așteptărilor. Esențial este însă că la leadershipul autentic nu se poate ajunge decât trecând prin celelalte stadii din ciclul relațional, respectiv cel tranzacțional, cel docil și cel sfidător.

## *STUDIU DE CAZ*

### Gordon, *continuare*

O dificultate hotărâtoare pentru Gordon era să-și dezvolte capacitatea de a aborda cu mai multă eficacitate situațiile de confruntare din timpul ședințelor, intervenind pentru a facilita o discuție productivă. În lucrul cu Gordon, am construit o narațiune relațională care includea și o ipoteză privind modul în care relațiile lui din prezent erau influențate de cele avute în perioadele timpurii ale vieții, în particular cea cu tatăl lui.

Știam de la șeful lui că Gordon ar trebui să exercite mai multă influență și un impact personal sporit în ședințele dificile cu managerii superiori. Din descrierea multora dintre relațiile sale de la locul de muncă, reieșise că Gordon și-ar fi dorit ca acestea să fie armonioase, lucru care îl făcea să adopte o atitudine împăciuitoare cu oamenii. Această latură conciliatoare era evidentă și în instanțele de transfer ale relației lui cu mine, în care avea tendința să mă aprobe un pic cam prea repede, iar mie mi se întâmpla (prin contratransfer) să mă simt frustrat de formalismul conversațiilor noastre.

În termenii modelului relațional descris mai devreme, opinia mea era că Gordon manifesta o predispoziție către leadershipul docil, așa cum reieșea din dorința lui de a menține armonia și din teama de confruntare cu colegii de rang superior. Totuși, povestea era ceva mai complicată. Latura conciliantă a lui Gordon era compensată de un

stil mai autentic de conducere în relația cu membrii propriei sale echipe. Dacă apăreau neînțelegeri în sânul echipei lui, Gordon părea să le gestioneze cu multă eficacitate, îngăduind părților să-şi exprime sentimentele şi încurajându-i pe oameni să-şi asculte reciproc opiniile. Atâta doar că el, personal, nu punea prea mare preț pe competența cu care îşi conducea propriii subordonați — ceea ce făcea ca relația lui cu el însuşi fie extrem de critică. Pe scurt, Gordon îşi observa eşecurile şi îşi ignora succesele.

Introducând în calcul şi dimensiunea biografică drept factor de influență în construcția narativă a relațiilor lui Gordon, am observat că tatăl lui îi ceruse să fie un exemplu, ca întâiul născut, pentru fratele lui mai mic cu doi ani. Dacă el şi fratele mai mic ajungeau totuşi să se certe sau să se bată, tatăl îi trata cu o tăcere plină de dezgust, stârnind în sufletul lui Gordon un intens sentiment de respingere şi eşec. În multe situații, Gordon dădea dovadă de multă maturitate în raporturile cu fratele lui şi mi s-a părut că acest lucru era de un paralelism perfect cu modul în care îşi gestiona relațiile cu propriii subalterni. Pe de altă parte, însă, Gordon era incapabil să-şi exprime frustrarea față de rezerva dezaprobatoare a tatălui său. Se simțea ruşinat şi respins — şi învățase să-şi ascundă aceste sentimente.

Ipoteza mea a fost că, din cauza experienței sale precoce cu dezaprobarea arătată de tată, Gordon îşi reprima mereu mânia resimțită, astfel încât să poată afişa o față dă amiabilă. În circumstanțele din prezent ale unor şedințe conflictuale, Gordon repeta practic un tipar de retragere învățat în copilărie. Părerea mea era că Gordon se temea inconştient să nu i se declanşeze sentimentele de mânie, pentru că, în cazul care ar fi exprimat deschis aceste sentimente, ar fi pierdut din respectul colegilor lui — exact la fel cum credea că se întâmplă şi cu tatăl lui.

## Rezumat

Construcția narativă este etapa în care coachul construieşte ipoteze cu privire la problemele de dezvoltare cu care se confruntă managerii. Conceptul de "construcție narativă" scoate în evidență faptul că aceste ipoteze nu sunt adevăruri esențiale, ci niste conjecturi, care ar trebui să se dovedească utile în facilitarea schimbării. Construind o relatare despre ceea ce se

petrece, coachul este încurajat să întrețină multiple perspective şi să se folosească de dialogul purtat cu managerul-client. Modelul de schimbare tip ACE FIRST îl îndeamnă pe coach să ia în considerare mai multe construcții conjecturale alternative, făcându-l să-şi culeagă informațiile din mai multe perspective. Am discutat despre cinci tipuri posibile de construcții narative, care pot fi alcătuite cu utilizarea unor elemente diferite ale modelului ACE FIRST: construcția sistemică, construcția cognitivă, construcția biografică, construcția privind personalitate şi construcția relațională.

## Note

1. Conceptul construcției narative derivă din psihoterapia narativă (White şi Epston, 1990), care, la rândul ei, se bazează pe conceptul constructivismului social (Gergen, 1985). Conform teoriei constructivismului social, ideile, practicile şi credințele apar nu prin descoperirea unor realități obiective, ci prin interacțiune socială de-a lungul timpului. Această optică asupra realității poate fi caracterizată ca inter-subiectivă, în sensul că realitatea unei persoane se construieşte în spațiul dintre două entități subiective: sinele şi ceilalți.
2. Mare parte din cercetarea contemporană pe tema temperamentului — acel aspect al personalității care se defineşte prin moştenire genetică — se concentrează pe un grup de cinci factori, aşa-numiții "cei cinci mari" (Digman, 1990; Ewen, 1998). Patru dintre aceşti factori sunt cuprinşi în indicatorii tipologici ai lui Jung: adaptabilitatea socială (extraversiune-introversiune), deschiderea (intuiție-sensibilitate), caracterul agreabil (gândire-afectivitate) şi funcția conştientă (judecată-percepție). Al cincilea factor este stabilitatea emoțională, care se referă la gradul în care o persoană manifestă o tendință spre constanță şi un nivel

scăzut de anxietate, sau, dimpotrivă, spre volatilitate şi un nivel ridicat de anxietate.

3. Modelul dezvoltării relaţiilor, propus de OCG Limited, identifică şase dimensiuni sau caracteristici independente ale relaţiilor: tranzacţionale, intense, dificile, lacunare, încrezătoare şi energizante. Utilizând acest model ca instrument ajutător în alcătuirea unei construcţii relaţionale pentru coachingul destinat liderilor, mi-am concentrat atenţia doar asupra a patru dintre caracteristicile relaţiilor: obţinerea unor rezultate (dimensiunea tranzacţională), intimitatea (dimensiunea intensităţii), autonomia (dimensiunea caracterului dificil şi lacunar) şi încrederea. Mulţi practicieni din domeniul dezvoltării manageriale folosesc metodologia psihometrică, disponibilă online, denumită *Relationship Q* ("Coeficientul relaţional"), pentru a cuantifica şi a dezvolta eficacitatea relaţiilor. Acest instrument de lucru este deosebit de util pentru alcătuirea construcţiei relaţionale din coaching. Mai multe informaţii despre coeficientul relaţional se pot obţine pe Internet la adresa www.ocg.co.uk.

# 7 Capacitarea

*Una e să-i arăți cuiva că greşeşte,*
*şi cu totul alta să-l pui în posesia adevărului.*
— JOHN LOCKE (1632-1704)

Capacitarea este a patra etapă din procesul de coaching LASER. În această etapă, coachul reflectează asupra intervențiilor care ar putea promova schimbarea. Plecând de la informațiile obținute şi conjecturile construite prin parcurgerea etapelor anterioare (*evaluarea* şi *construcția narativă*), coachul cântăreşte acum posibilitățile şi face anumite previziuni privind care dintre intervențiile posibile l-ar capacita mai bine pe manager şi care ar putea fi mai degrabă limitatoare. Acest proces de previziune nu este explicit, având forma unei reflecții a coachului (sau, uneori, a acestuia împreună cu un supervizor). Judecând care dintre construcțiile narative sintetizează cel mai util problemele de dezvoltare ale managerului, coachul identifică intervențiile specifice cu cele mai mari şanse să stimuleze o schimbare viabilă.

Importanța acestei etape nu trebuie subestimată. În experiența mea, coachii se precipită adeseori să exprime chiar prima intervenție care le vine în minte, nerăbdători să se arate utili şi să-şi demonstreze competența profesională. Chiar dacă intervențiile de acest fel pot fi intuitiv judicioase, utilitatea lor pentru manager depinde de momentul ales şi de modul în care sunt prezentate. O intervenție prematură, propusă într-un mod nepotrivit, poate să limiteze schimbarea, declanşând

mecanismele de apărare ale managerului. Dacă subtextul emoțional conștient și inconștient asociat cu aceste mecanisme defensive este însă bine înțeles, atunci managerul poate să accepte intervențiile ce țin cont de aceste emoții.

## *STUDIU DE CAZ*

### Mark

Sesizând nemulțumirea lui Mark față de firma unde lucra încă de la debutul în carieră, coachul lui a comentat astfel: "Am impresia că nu sunteți foarte sigur dacă vă mai simțiți bine în postul actual de la această firmă. Poate ar fi bine să vă gândiți la opțiunile de carieră pe care le aveți. Când v-ați actualizat ultima oară CV-ul?".

Mark a replicat că nu-și mai actualizase CV-ul de peste un deceniu și că ar fi, probabil, o idee foarte bună s-o facă. Amândoi au căzut de acord să lucreze împreună la CV-ul lui Mark, la ședința următoare. Dar Mark și-a anulat întâlnirea respectivă, iar când s-a întâlnit până la urmă cu coachul, i-a spus că deși se simte destul de stresat în postul lui, crede totuși că o să-i facă față până la urmă.

Coachul a avut senzația că Mark dă înapoi de la ideea de a-și explora opțiunile de carieră.

În discuția mea cu coachul despre acea ședință, i-am cerut să-mi descrie impresia lui asupra problemei de dezvoltare pe care o avea Mark. Coachul a arătat că Mark s-a lăsat îngrădit de cerințele firmei unde lucra. Mark avea nevoie să înțeleagă că poate să-și influențeze rolul profesional și că poate să decidă dacă i se potrivește sau nu. Prin urmare, intervenția intuitivă a coachului ataca ceea ce considera el a fi o convingere autorestrictivă a lui Mark. Intervenția însă eșuase, pentru că declanșase mecanismele psihologice de apărare ale lui Mark, descurajându-i capacitatea de schimbare în loc să i-o faciliteze. Mai mult, din punctul de vedere al organizației era și contraproductivă, pentru că firma voia să-l păstreze și să-l dezvolte pe Mark.

În opinia mea, această construcție a coachului în privința problemei de dezvoltare a lui Mark ar fi putut fi utilă, dar numai după ce și-ar mai fi rezervat ceva timp ca să reflecteze cum să folosească ipoteza respectivă. Mark avea într-adevăr nevoie să simtă că are de ales și că-și poate valorifica potențialul. Pe de altă parte, însă, avea nevoie și ca îndrumătorul să recunoască, să înțeleagă și să lucreze cu subtextul lui emoțional

— teama lui de schimbare. Fără o asemenea recunoaştere explicită, era puţin probabil ca Mark să-şi ia în considerare opţiunile de ordin mai general.

În acest capitol, voi începe prin a folosi ciclul de schimbare ca pe un model pentru ilustrarea importanței fundamentale pe care o are lucrul cu emoțiile în etapa *capacitării*. Apoi voi considera fiecare dintre cele cinci construcții narative discutate în capitolul anterior — sistemică, cognitivă, biografică, legată de personalitate şi relațională — şi voi descrie pe larg principalele intervenții care pot fi capacitante sau limitatoare în contextul fiecăreia dintre ele. În final, voi analiza tipurile de abordări cu şanse maxime de a fi capacitante, în funcție de stilul de conducere adoptat de manager: autentic, sfidător sau docil.

## Ciclul de schimbare

Există un tipar ale stărilor emoționale parcurs, de regulă, de cei care trec printr-o schimbare — indiferent dacă schimbarea este de ordin personal, interpersonal sau organizațional. Acest tipar este ilustrat de ciclul de schimbare reprezentat în figura 16. În practică, există multe subtilități pe care acest model nu poate să le exprime, dar ca fundament conceptual, ne ajută să caracterizăm trăsăturile comune ale schimbării şi să reflectăm asupra necesității de a înțelege şi recunoaşte explicit rolul emoțiilor în coaching.

Axa verticală reprezintă starea emoțională a unei persoane, pornind de la sentimentele pozitive şi terminând cu cele dificil de suportat. Axa orizontală reprezintă timpul. Modul în care resimte ființa umană experiența schimbării variază de la om la om, deci durata şi amplitudinea acestui ciclu depind de fiecare individ în parte şi de circumstanțele în care se află.

Pentru a ilustra etapele din ciclul schimbării, se ne gândim la cineva — o femeie, să zicem — care se angajează într-un nou

loc de muncă. Când îşi începe serviciul la firma cea nouă, ea se simte optimistă, dar acest sentiment de optimism are drept bază relativ puține informații despre postul ocupat — prin urmare, putem descrie acest stadiu ca fiind unul de *optimism neinformat*. Dar chiar dacă este vorba de o schimbare nedorită, cum ar fi concedierea sau disponibilizarea, sentimentele cuiva vor continua să urmărească acest ciclu al schimbării. În prima etapă, şocul sau negarea inconştientă o protejează întrucâtva pe persoana în cauză împotriva loviturilor sentimentelor dificile.

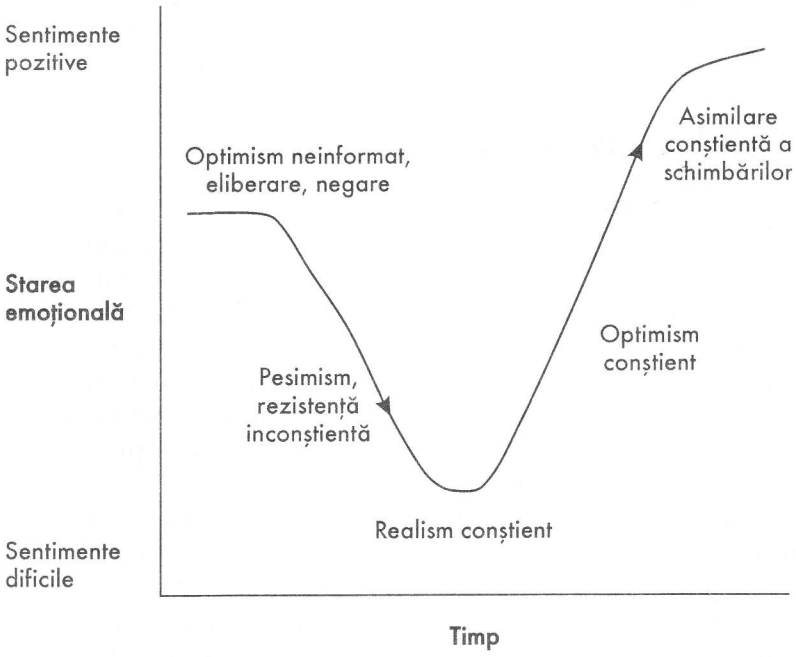


**Figura 16** Procesul de schimbare

În etapa următoare a procesului, după ce trece destul timp pentru ca persoana în cauză să-şi dea seama că noul rol profesional are dificultăţi inevitabile, apar sentimentele de pesimism şi deziluzie şi s-ar putea chiar să apară o rezistenţă inconştientă la schimbare. În acest stadiu, eroina noastră este mai puţin entuziastă decât la început, dar aspectele inconştiente ale experienţei o fac să fie în continuare protejată de realitatea deplină a schimbării. Abia în etapa următoare, după ce capătă o înţelegere conştientă şi realistă a dificultăţilor pe care le presupune noul ei rol profesional, ajunge să se simtă cel mai prost. Nu mai idealizează posibilităţile postului ocupat, ci are o imagine raţională şi pragmatică asupra a ceea ce trebuie să facă pentru a-şi îndeplini noile obiective.

Odată cu această apreciere conştientă a sarcinii schimbării, persoana în cauză începe să se simtă optimistă în mod conştient, încercând noi soluţii în cadrul rolului profesional şi având sentimente mai optimiste. În sfârşit, se simte cel mai bine după ce asimilează complet schimbarea şi ştie cum să-şi atingă obiectivele.

Acest model este util în general pentru a-i ajuta pe oameni să înţeleagă unde anume se află în procesul de schimbare. Spre exemplu, am fost rugat odată să ofer asistenţă psihologică unui grup de oameni care asistaseră pe viu, în ziua de 11 septembrie 2001, la intrarea celui de-al doilea avion deturnat într-unul dintre turnurile gemene de la World Trade Center. Am folosit acest model ca să-i ajut să-şi înţeleagă melanjul de emoţii în timp ce căutau să-şi depăşească trauma profundă (în particular, să revină la normal după frica şi neputinţa totală pe care o simţiseră), precum şi impactul acelei experienţe traumatizante asupra capacităţii lor de a se concentra şi de a funcţiona normal. Pe măsură ce căpătau mai multe informaţii despre ceea ce li se întâmplase şi au devenit mai conştienţi de reacţiile lor emoţionale în faţa fricii, au început treptat să fie mai optimişti în privinţa viitorului şi au putut să se concentreze din nou pe aspectele normale ale vieţii lor.

## Înțelegerea și recunoașterea emoțiilor

Aplicând acest model la coaching, putem să ne imaginăm că procesul de schimbare parcurge și aici ciclul respectiv. La început, mulți manageri sunt pozitivi și optimiști în legătură cu oportunitatea de a se dezvolta și se simt bine. Dar pe măsură ce se autoexaminează și primesc feedback de la colegi, sentimentele lor încep să devină mai amestecate — și manifestă o oarecare rezistență inconștientă la schimbare. Alții, care de la bun început se opun procesului de coaching, s-ar putea să pătrundă direct în stadiul pesimist al ciclului. Mecanismele lor de apărare îi împiedică să-și exploateze potențialul de schimbare, iar ei se angrenează în demersul de coaching cu reticență, doar pentru că sunt presați de alții s-o facă.

În etapa de capacitare a coachingului, ne interesează să înțelegem cum putem să-i scoatem pe manageri de pe panta stângă a ciclului schimbării — adică să-i împingem prin realismul conștient spre panta ascendentă, a optimismul și asimilării unor noi schimbări. Ca să facă acest lucru, coachul va lua în considerare două tipuri diferite de intervenții.

Primul gen de intervenții are ca obiect recunoașterea emoțiilor conștiente și inconștiente care se ridică în jurul posibilității de schimbare. Dacă emoțiile sunt conștientizate și recunoscute explicit, managerii pot să se deplaseze mai departe în cadrul ciclului schimbării.

Recunoașterea și înțelegerea le permit să se arate deschiși către un al doilea tip de intervenții: cele având ca obiect identificarea opțiunilor și a soluțiilor, precum și planificarea acțiunilor menite să materializeze schimbarea (vezi figura 17).

Întotdeauna vom fi tentați, ca îndrumători coach, să trecem prea repede la cel de-al doilea tip de intervenții, recomandând soluții și prescriind acțiuni. Dar dacă emoțiile asociate cu rezistența inconștientă la schimbare nu sunt abordate judicios, aceste intervenții se pot solda cu eșec. Chiar dacă sunt de acord

să adopte noi comportamente şi intenţionează în mod conştient să-şi respecte angajamentul faţă de schimbare, evaluările ulterioare arată că, de obicei, managerii din această categorie revin în timp la stilul lor anterior de conduită.

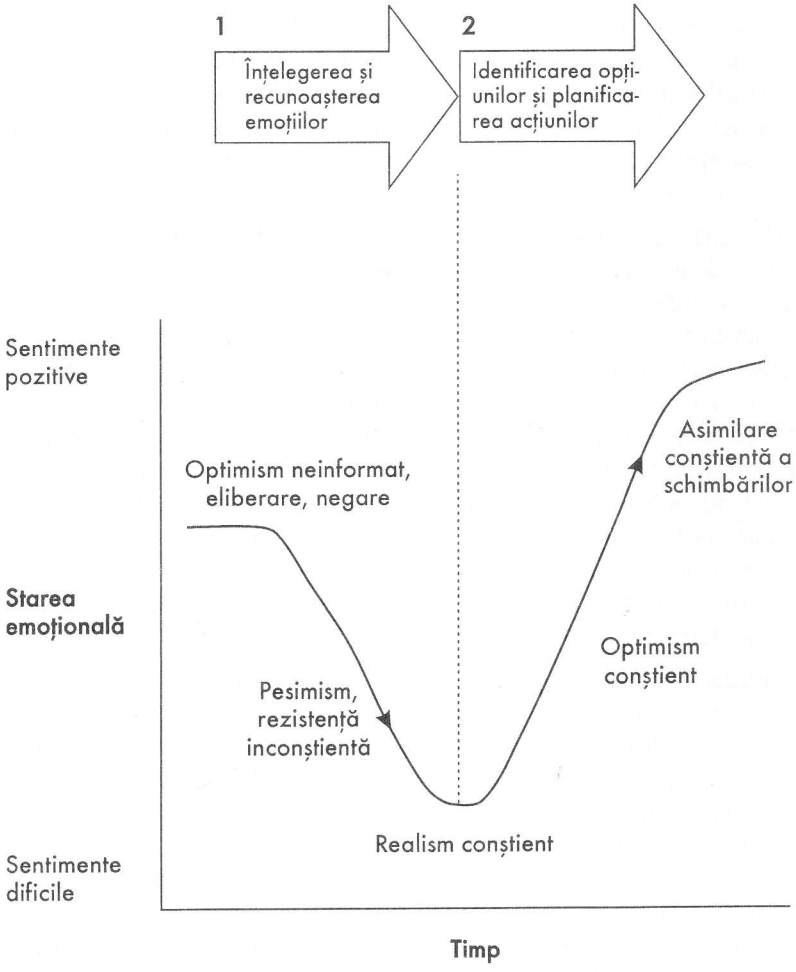


**Figura 17** Rolul recunoaşterii

## *STUDIU DE CAZ*

### Mark, *continuare*

Aşa cum am arătat la începutul acestui capitol, coachul lui Mark a identificat rapid opţiuni şi acţiuni în direcţia schimbării: Mark să-şi actualizeze CV-ul şi să exploreze noi oportunităţi de evoluţie în carieră. Intenţia coachului fusese de a-i stimula lui Mark sentimentul de încredere în forţele proprii. Atitudinea defensivă adoptată de Mark a demonstrat însă că momentul ales pentru intervenţia coachului nu fusese bine ales. Mark nu era pregătit să treacă în etapa de optimism conştient cu privire la posibilităţile din cariera lui, pentru că substratul lui emoţional nu fusese abordat aşa cum se cuvine.

Reflectând la ceea ce se întâmplase, coachul şi-a dat seama că el însuşi se simţise frustrat de aparenta automulţumire a lui Mark. Deşi se vedea clar că este supus unui grad foarte ridicat de stres, Mark continua să-şi descrie rolul profesional ca mai degrabă stimulator decât epuizant şi să susţină că orice eventuală nemulţumire faţă de munca lui era rezultatul unui deficit temporar la capitolul efectivelor de resurse umane. Lucrul pe care nu reuşise de prima dată să-l sesizeze coachul era că automulţumirea lui Mark nu reprezenta decât o simplă faţadă, menită să-i ascundă teama de respingere. Reamintindu-şi de conjectura biografică şi de faptul că Mark fusese trimis la o şcoală cu internat încă de la o vârstă fragedă, coachul şi-a dat seama că faţada afişată nu era altceva decât un foarte puternic mecanism de protecţie, care ascundea de fapt şubrezenia încrederii în sine. Mark învăţase să se conformeze de timpuriu, din perioada petrecută la şcoala cu internat, şi de atunci încoace aplicase lecţia conformării în toate rolurile de muncă îndeplinite.

Coachul şi-a dat seama că trebuie să deplaseze focalizarea efortului său de îndrumare către o etapă anterioară din ciclul schimbării — să facă intervenţii care să recunoască existenţa problemelor emoţionale aflate la rădăcina rezistenţei lui Mark. Coachul a decis să exploreze pe îndelete experienţele avute de Mark la şcoala cu internat, precum şi relevanţa acestora pentru strategiile de adaptare aplicate ulterior în mediul profesional. Mai departe, examinându-şi reacţia de contratransfer (adică faptul că îl împinsese pe Mark să treacă la acţiune), coachul şi-a dat seama că abordarea lui frontală şi eminamente pragmatică nu făcuse altceva decât să repete inconştient modul în care îi percepuse Mark pe profesorii lui din copilărie. Ipoteza coachului a fost că dacă va reuşi să arate mai multă empatie şi grijă faţă de emoţiile lui Mark, acesta din urmă ar putea îngădui mecanismelor sale de apărare să se dezamorseze.

Acest proces de reflecție despre ce anume l-ar putea capacita pe Mark şi-a atins scopul. Mark a reacționat fără întârziere la stilul mai empatic al coachului său şi a povestit pe scurt cât de înfricoşat fusese la şcoala unde îl trimiseseră părinții. Deşi era un băiat cu înclinații artistice şi plin de imaginație, învățase foarte repede să se prefacă dur şi pragmatic, pentru a devia din start orice tentativă de dominație din partea "băieților răi".

Aceste revelații au dus la o discuție despre şeful lui Mark şi despre faptul că Mark permitea să fie supraîncărcat cu sarcini de muncă. După ce şi-a explorat pe îndelete impactul emoțional al acestor experiențe din copilărie şi legătura lor cu situația actuală, Mark a fost în sfârşit pregătit să ia în considerare opțiuni şi acțiuni care l-ar capacita să întreprindă o schimbare utilă şi sustenabilă. Având drept bază un grad sporit de conştientizare a sinelui, precum şi recunoaşterea propriilor emoții, Mark a fost astfel capabil să treacă la o schimbare reală.

## Utilizarea conjecturilor pentru capacitarea schimbării

În capitolul anterior am descris cinci tipuri de construcții narative conjecturale, care ne pot ajuta să dăm o semnificație rațională procesului de schimbare pentru manageri: sistemică, cognitivă, biografică, de personalitate şi relațională. Din perspectiva fiecăreia dintre acestea, există anumite intervenții pe care coachul le poate face — dintre care unele vor fi capacitante, iar altele limitatoare. Le voi examina acum pe rând şi voi scoate în evidență o serie de factori pe care trebuie luați în considerare, pentru a avea siguranța că intervențiile din etapa recadrării sunt capacitante, şi nu limitatoare.

### Conjectura sistemică

Deosebita valoare a construcției sistemice rezidă în faptul că îl încurajează pe coach să ia în calcul complexitatea contextului în care acționează managerii. Focalizarea se mută într-o oarecare

măsură dinspre psihologia individuală spre problemele interpersonale, organizaționale şi culturale. Această perspectivă conferă realism aşteptărilor managerilor în ceea ce priveşte gradul realizabil de schimbare, dat fiind că unii dintre factorii care au un impact asupra capacității lor de schimbare se află în afara sferei lor de influență (Covey, 1989).

De exemplu, un manager de marketing era frustrat de lipsa cooperării din partea colegilor săi din compartimentul de cercetare. Conjectura sistemică arăta că problema ținea, în foarte mare măsură, de animozitatea dintre directorul de marketing şi directorul de cercetare, iar această lipsă de cooperare se difuza insidios până la nivelul relațiilor dintre departamente. Din perspectiva încercării de îmbunătățire a relațiilor cu colegii săi de la cercetare, relația dintre cei doi directori superiori se afla în afara sferei de influență a managerului de marketing. El nu avea *cum* să-i determine pe cei doi să aibă o relație mai bună.

În lucrul cu conjectura sistemică, coachul trebuie să se plaseze în punctul de echilibru dintre recunoaşterea problemelor de ordin mai general, pe de o parte, şi deplasarea direcției de concentrare a conversației către sfera de influență a managerului, pe de alta. Dacă îi îngăduie unui manager să zăbovească asupra unor probleme care se află dincolo de raza sa de influență, coachul nu face altceva decât să susțină o mentalitate a neputinței, limitând astfel potențialul managerului pentru schimbare. Pe de altă parte, dacă se concentrează exclusiv pe dezvoltarea personală a managerului, ignorând restricțiile impuse de sistem, coachul îi va alimenta aşteptări nerealiste, care, la rândul lor, îi vor limita potențialul pentru schimbare. După recunoaşterea sentimentelor față de problemele sistemice, coachul identifică aptitudini şi acțiuni concrete, care îl pot capacita pe manager să exercite o influență pozitivă asupra contextului său organizațional.

În cazul managerului de marketing pomenit mai sus, deşi nu putea să influențeze nemijlocit relația dintre directorul de

cercetare şi directorul de marketing, putea totuşi să ia o serie de măsuri pentru a cultiva relaţii mai productive cu contactele sale directe din departamentul de cercetare.

## Conjectura cognitivă

Conjectura cognitivă descrie tiparele de gândire care stau la baza comportamentului unui manager, iar atunci când este utilizată ca ipoteză de lucru pentru formularea intervenţiilor coachului, poate să aibă ca rezultat schimbări spectaculoase. Spre exemplu, managerii încurajaţi să-şi "verifice" impactul asupra colegilor, în loc să apeleze la "presupuneri" privind cea mai neplăcută variantă, ar putea avea surpriza să descopere că sunt foarte stimaţi şi apreciaţi, iar acest lucru poate cu uşurinţă să declanşeze intenţia de a cere cu mai multă râvnă opinii şi feedback pe viitor.

Pornind de la conjectura cognitivă, coachul trebuie să identifice activ cogniţiile capacitante şi cele limitatoare (vezi tabelul 13) şi să decidă cum este cazul să lucreze cu ele. Scopul esenţial este de a întări convingerile capacitante şi de a le examina sau contesta pe cele limitatoare. Dacă un manager demonstrează în mod repetat utilizarea unor cogniţii limitatoare şi coachul nici nu investighează baza de plecare pentru aceste atitudini, nici nu le pune în discuţie validitatea, atunci ele vor fi în mod neavenit întărite.

Spre exemplu, un manager care spune "Sunt teribil de dezorganizat şi nu se poate pune bază pe mine" se va simţi justificat să adopte mai departe această optică faţă de sine, dacă îndrumătorul coach nu-i cere mai multe informaţii despre convingerea respectivă şi nici n-o dezminte cu vreo altă informaţie contracarantă. Pentru contestarea acestei convingeri, coachul ar putea invoca faptul că managerul nu a întârziat la şedinţa de coaching, ci a sosit la timp — şi să sublinieze că acest fapt sugerează un grad destul de ridicat de bună organizare. În

demersul de contestare, managerului i se cere să examineze contradicția dintre anumite convingeri despre sine şi anumite date obiective care îi sunt supuse atenției.

Pentru investigarea în profunzime a unei convingeri anume, coachul poate să aleagă una din două metode posibile. Prima presupune să înțeleagă convingerea respectivă în termenii implicațiilor pe care le are pentru emoțiile şi acțiunile managerului. Această extindere a conversației, de la focalizarea pe cogniții la considerarea întregului tipar ACE, poate să capaciteze schimbarea, pentru că se adună laolaltă variate elemente aleatorii din experiența managerului, sub forma unui întreg cu semnificație.

Spre exemplu, exagerarea peste măsură a neajunsurilor şi a obstacolelor (cogniție) este pusă în legătură cu deprimarea (emoție) şi cu lipsa de concentrare asupra găsirii unor noi soluții (acțiune). Coerența tiparului ACE le oferă managerilor şi coachului un instrument rațional cu care să lucreze. În contrast, o focalizare pe cogniția limitatoare, luată de una singură (de exemplu: "E un dezastru!"), poate conduce la o căutare contraproductivă de dovezi care să susțină această convingere (de exemplu, pentru a dovedi că este într-adevăr un dezastru).

A doua cale de investigare a unei atitudini anume constă în a aduce la suprafață convingerile fundamentale care o alimentează. Această metodă se dovedeşte deosebit de capacitantă pentru managerii care au în general tendințe limitatoare. Spre exemplu, un manager care demonstrează în mod repetat un grad scăzut al stimei de sine, cu profeții negative ("Am s-o dau în bară") şi care desconsideră aspectele pozitive ("Ideile mele n-au nici o valoare") nu este de aşteptat să se schimbe doar prin simpla încercare de a-şi înlocui cognițiile limitatoare cu unele capacitante — "profeții pozitive" şi "prețuirea pozitivului". Coachul va fi obligat să deconstruiască fundamentul acestui sentiment de desconsiderare a propriei persoane şi, în particular, să înțeleagă problemele emoționale inconştiente care mențin această cogniție şi o lasă să acționeze.

## Conjectura biografică

Deşi mulţi coachi obţin o istorie personală din etapa de evaluare, se întâmplă relativ frecvent ca relatarea datelor biografice să fie privită ca o activitate izolată, la care nu se mai revine apoi în timpul procesului de coaching. Coachul poate să aibă impresia că, după evaluarea, trebuie de-acum să se concentreze exclusiv pe îmbunătăţirea performanţei din prezent şi că revenirea la alte momente din biografie ar părea un pas înapoi. O asemenea optică nu face însă altceva decât să limiteze valoarea conjecturii biografice pentru capacitarea schimbării.

În experienţa mea, pe parcursul procesului de coaching, este inevitabil să apară probleme curente, care ar trebui să ridice în mintea coachului întrebări despre vreun aspect neexplorat încă al biografiei managerului. Pentru a folosi eficient construcţia biografică, coachul trebuie să insiste permanent pe legăturile dintre trecut şi prezent, ca aspect normal al conversaţiilor de coaching. Odată stabilită utilitatea acestor legături pentru performanţa prezentă, managerii sunt mai dispuşi să le caute şi în conversaţiile ulterioare.

Deşi crearea unor legături între trecut şi prezent poate fi o experienţă transformatoare, coachul trebuie să fie extrem de atent în ce măsură este pregătit managerul să se folosească de ele. O introducere prematură a legăturilor dintre trecut şi prezent ar putea avea ca rezultat adoptarea unei atitudini defensive. Mai mult, când face legături între trecut şi prezent, un manager poate uneori să-şi privească experienţele biografice ca pe un fel de predeterminare restrictivă asupra opţiunilor sale viitoare. O asemenea optică limitează sentimentul de liber-arbitru. Coachul trebuie aşadar să accentueze faptul că opţiunile devin limitate doar atunci când legăturile trecut-prezent rămân inconştiente. Dacă sunt însă conştientizate, managerul este capacitat să facă alegeri conştiente în privinţa comportamentului lui viitor. Dacă îi este clar care este valoarea

conştientizării legăturilor dintre trecut şi prezent, managerul este stimulat să adopte o curiozitate pozitivă în demersul de autocunoaştere.

## Conjectura privind personalitatea

Unul dintre marile avantaje ale conjecturii privind personalitatea este că ne poate ajuta să discernem care dintre celelalte conjecturi ar putea avea cea mai mare utilitate pentru manager. Fiecare individ îşi are propriile preferinţe pentru modul în care primeşte informaţii, în care ia decizii şi în care învaţă. Cunoaşterea acestor preferinţe prin intermediul conjecturii privind personalitatea îl ajută pe coach să-şi adapteze metoda la preferinţele individuale ale clientului.

Spre exemplu, să ne gândim la un manager cu mult spirit practic şi atenţie la detaliu şi care simte intens nevoia să vadă cum anume îi vor folosi conversaţiile de coaching în rolul său profesional. (În termenii indicatorului tipologic Myers-Briggs, acest manager ar putea fi ISTJ — introvertit, înclinat să-şi folosească mai mult sensibilitatea decât intuiţia, mai mult gândirea reflexivă decât cea afectivă şi mai mult funcţia de judecată valorică decât cea de percepţie). Pentru un asemenea manager, este preferabil să se folosească conjectura sistemică şi conjectura cognitivă. Cea sistemică îl face pe coach să înţeleagă contextul profesional în care acţionează managerul, precum şi măsura în care vor reuşi conversaţiile de coaching să atace obiectiv realităţile practice ale mediului de afaceri. Conjectura cognitivă îi oferă managerului o metodă pentru reflecţia interioară, care se bazează pe observaţii obiective asupra utilizării limbajului şi asupra implicaţiilor pentru gânduri, sentimente şi comportamente. Acestea sunt conjecturile care prezintă maximă congruenţă cu preferinţele de personalitate ale managerului şi care pot fi întărite prin discutarea unor planuri de acţiune detaliate, cu termene de realizare şi momente de evaluare a rezultatelor.

Prin contrast, să luăm un manager care este mai deschis la variație şi căruia îi place să se joace cu idei şi posibilități. El învață mai puțin prin focalizarea asupra unor obiective măsurabile, cât mai ales prin înțelegerea ideilor din perspectiva impactului lor asupra oamenilor şi prin testarea în practică a unor activități noi. (În termenii indicatorului tipologic Myers-Briggs, acest manager ar putea fi ENFP — extravertit, înclinat să-şi folosească mai ales intuiția şi mai puțin sensibilitatea şi mai ales gândirea afectivă şi mai puțin cea reflexive, apelând mai mult la funcția percepției, decât la judecată). Pentru un astfel de manager este util să folosim conjectura biografică şi conjectura relațională. Cea biografică arată interesul lui pentru a face legături şi a sesiza tipare. Cea relațională se referă la nevoia lui de a înțelege dimensiunea interpersonală şi efectul comportamentului său asupra celorlalți. Judecând după conjectura relațională, un astfel de manager este de regulă dispus să-şi plănuiască acele conversații care ar putea duce la dezvoltarea anumitor relații esențiale pentru el.

Pe lângă faptul că ne ajută să facem deosebirea dintre utilitatea diferitelor tipuri de conjecturi, construcția personalității ne furnizează, de asemenea, o sursă de informații specifice cu privire la atuurile personale ale managerilor şi la potențialele direcții de dezvoltare. Ca să capaciteze o schimbare eficace, coachul va trebui însă să mențină echilibrul între consolidarea punctelor forte ale managerului, acțiunile asupra punctelor ce necesită dezvoltare şi acceptarea şi gestionarea judicioasă a limitelor acestuia. Pe de altă parte, coachul trebuie să manifeste precauție față de riscul ca managerul să-şi vadă plusurile şi minusurile care reies din profilul lui de personalitate ca pe niște trăsături imuabile, imposibil de modificat — ceea ce-l face să mențină starea de fapt în loc să-l impulsioneze să se schimbe.

## Conjectura relațională

Unul dintre cele mai capacitante aspecte ale construcției narative relaționale este faptul că poate produce o normalizare a experienței relaționale a managerilor. Adeseori, managerilor nu le sunt prea clare motivele pentru care unele dintre relațiile lor ridică probleme, în timp ce altele sunt mai ușor de gestionat și au rezultatele scontate. Ei au tendința să dea vina pentru acest lucru fie pe ei înșiși, fie pe partenerul lor din cadrul relației respective. În contrast cu această optică tranșantă, de tipul "ori-ori", conjectura relațională îi ajută să privească experiența relației lor ca și cum ar fi rezultatul interacțiunii dintre doi oameni, la fel cum rezultatele coachingului se nasc din interacțiunile dintre coach și manager.

Mai departe, conjectura relațională plasează experiența managerului în contextul unui proces normal de dezvoltare a relației. Dacă simte că aceasta s-a blocat, managerul poate constata că, prin demersul de coaching, va fi în stare să identifice acțiunile care duc la deplasarea relației într-o nouă direcție. În schimb, dacă managerul ajunge să vadă dificultățile unei relații ca pe o problemă insolubilă, care indică o posibilă incompatibilitate fundamentală între el și coleg, atunci posibilitatea de schimbare este limitată.

Un alt aspect capacitant al conjecturii relaționale este că evidențiază libertatea de alegere a managerului în privința relațiilor pe care dorește să și le cultive. Întrucât i se arată explicit care este utilitatea unei relații pentru realizarea obiectivelor personale și a celor organizaționale, managerul înțelege că eficacitatea lui nu impune neapărat dezvoltarea tuturor relațiilor. Fiecare dintre sarcinile lui necesită alte seturi de relații, iar adaptarea în funcție de particularitatea fiecărei relații presupune eforturi relaționare mai lesne de gestionat.

Examinarea relațiilor actuale trebuie văzută ca un mijloc de atingere a unui scop. Managerul urmărește să-și formeze

anumite comportamente noi în raporturile cu diferite persoane, de care depinde obținerea unor rezultate specifice. Dar deşi acest proces poate fi valoros în sine, el riscă să fie limitator, dacă discuțiile de coaching nu se extind suficient pentru a stimula cunoaşterea de sine a managerului. Această extindere presupune examinarea problemelor emoționale pe care i le provoacă managerului diferite sale relații, discernerea unor tipare de relaționare care par să predomine şi, eventual, explorarea modului în care s-au format respectivele tipare în experiențele de viață timpurii. Printr-un astfel de proces de explorare, conjectura relațională din prezent este legată de conjectura biografică, deschizând astfel posibilitatea unei abordări mai profunde a demersului cunoaşterii de sine şi sporind potențialul de exprimare ca lider autentic.

## Capacitarea schimbării în funcție de stilul de conducere

Identificarea stilului de conducere predominant al unui manager (autentic, docil sau sfidător) ne furnizează încă o bază pentru stabilirea intervențiilor capacitante. Această perspectivă stimulează dezvoltarea unui leadership autentic, reunind şi folosind construcțiile conjecturale despre factorii inconştienți ce alimentează probabil stilul de conducere adoptat de manager.

Voi analiza acum pe rând factorii susceptibili să exercite o influență capacitantă sau una limitatoare, în funcție de fiecare dintre cele trei stiluri de conducere.

### Leadershipul autentic

Managerii care exercită un leadership autentic sunt relativ deschişi la schimbare. Ei acceptă fără probleme oportunitatea

de a exploata spațiul de învățare pe care îl oferă coachingul, dar au nevoie de un coach care să fie pregătit să adopte o combinație flexibilă de structură şi empatie. Coachul urmăreşte să stimuleze creativitatea acestor manageri, să-i ajute să-şi fixeze obiective ambițioase, care să le extindă capacitățile, şi să le insufle energia necesară pentru obținerea unor rezultate benefice atât în plan personal, cât şi organizațional. În termenii ciclului de schimbare despre care vorbeam mai devreme, aceşti manageri devin foarte curând dispuşi să ia în considerare noi posibilități (optimism conştient) şi consideră că demersul de coaching are maximă utilitate atunci când sunt provocați să-şi formuleze obiectivele prin prisma unor planuri de acțiune precise şi măsurabile. Adeseori, cel mai dificil obstacol în calea dorinței lor de schimbare este creat de cerințele presante la adresa resurselor lor de timp. Aşadar clarificarea unor măsuri concrete contribuie la stabilirea unor priorități explicite.

Există însă şi o serie de intervenții ce se pot dovedi limitatoare pentru astfel de manageri. În cazul în care coachul emite recomandări prea categorice sau pune prea mult accent pe sentimentele lor față de schimbare, aceşti manageri nu mai pot folosi în mod productiv relația de coaching. De exemplu, un coach care lucrează cu un manager foarte eficient şi cu o carieră plină de succes ar putea insista uneori prea mult asupra problematicilor emoționale, crezând că altfel nu prea îi poate fi de folos. Este posibil, pe de altă parte, ca uneori coachul să nu sesizeze importanța exercitării de presiuni în direcția obiectivelor concrete şi specifice, gândindu-se probabil că managerul cu care lucrează şi-a dovedit deja competența în această privință. Prin urmare, în cazul unui manager cu un stil de conducere autentic, ceea ce trebuie să realizeze coachingul pentru a capacita o schimbare este să-i furnizeze un model bun de urmat în privința echilibrului dintre structura şi empatia oferite angajaților lor, pentru a-i stimula şi împuternici.

## Leadershipul docil

Aşa cum am arătat în discuția despre ciclul de schimbare, un manager de acest tip nu se angajează pe direcția unei schimbări fundamentale dacă îndrumătorul coach nu-i abordează rezistența emoțională. El are nevoie ca îndrumătorul să-i asigure reziliență emoțională şi structură, pentru că însuşi faptul că-l consideră pe coach un element de soliditate îl ajută să-şi cunoască şi să-şi exprime frustrările inconştiente ce-i alimentează stilul docil. În cazul în care coachul se arată prea conciliant sau empatic, un astfel de manager va prefera să se concentreze prea mult pe problemele independente de voința lui, întărindu-şi astfel un sentiment mai profund de neputință şi o nevoie de a se supune, pentru a-şi menține cât de cât sentimentul de securitate.

Coachul trebuie să-i recunoască emoțiile şi să-i întărească punctele forte, dat fiind că un astfel de manager îşi minimalizează adeseori succesele, punând în acelaşi timp un accent exagerat pe eşecurile aparente. Doar după ce înțelege şi recunoaşte aceste emoții va putea acest tip de manager să reflecteze dintr-o nouă perspectivă asupra obiectivelor şi aspirațiilor sale. Mai mult, este important ca îndrumătorul coach să-l lase pe manager să formuleze obiectivele respective, chiar dacă se simte tentat să-i traseze o direcție de orientare. Dacă decide totuşi să dirijeze el însuşi procesul de identificare a obiectivelor, coachul trebuie să ştie că există pericolul ca managerul să se conformeze, dar fără o dorință autentică de schimbare.

### *STUDIU DE CAZ*

**Gordon, *continuare***

În dezvoltarea capacității de leadership autentic a lui Gordon, m-am gândit că trebuie să acționez asupra fricii lui de confruntare — care devenea extrem de evidentă în

şedinţele foarte tensionate. Am decis să discut deschis cu el despre frustrarea lui inconştientă faţă de faptul că se simţea obligat să se supună pentru a fi acceptat de cei din jur. Gordon era încredinţat că dacă se arăta egoist sau emoţional, ceilalţi n-or să-l mai agreeze. În mod inconştient, pornea de la prezumţia că va fi tratat cu dezaprobare, exact cum crezuse în copilărie, din cauza dezaprobării tatălui.

Am decis că abordarea cea mai capacitantă pentru Gordon ar fi să încep prin a-i consolida calităţile pe care deja le avea — în particular, capacitatea lui de a gestiona cum trebuie confruntările dintre membrii echipei lui. Un astfel de început ar fi ajutat la instituirea unui spaţiu al învăţării constructiv şi cooperant. Pe de altă parte, l-ar fi stimulat să-şi preţuiască mai mult propria competenţă. Apoi voiam să fac legături între experienţa avută cu tatăl lui şi experienţa relaţiei de azi cu colegii de rang superior, în timpul şedinţelor tensionate, arătându-i explicit cum face de proiectează în momentul prezent o experienţă din trecut. Scopul identificării acestor legături era să-i scoată la suprafaţă frustrările inconştiente. Ceea ce urmăream era să-i ofer un spaţiu de reflecţie pentru examinarea acestor sentimente, dar fără să mă arăt excesiv de empatic. În opinia mea, o atitudine de simpatie din partea coachului n-ar fi făcut altceva decât să-l împiedice pe Gordon să încerce să-şi exprime frustrările.

În final m-am gândit la posibilitatea de a folosi conjectura cognitivă a lui Gordon. Una dintre credinţele lui fundamentale era că manifestarea frustrării sau a mâniei semnala lipsă de integritate (aceasta fiind una dintre regulile impuse de tatăl lui Gordon). M-am gândit că s-ar putea să fie nevoie să analizăm exemple de comportamente care erau autentice tocmai pentru că se circumscriau unor sentimente sincere, fie ele de frustrare şi mânie.

Aceste intervenţii aveau ca scop să-i capaciteze lui Gordon schimbarea prin recunoaşterea emoţiilor. Odată ce emoţiile lui deveneau explicite, ipoteza mea era că Gordon va fi pregătit să identifice acţiunile necesare schimbării.

Acest studiu de caz va fi continuat în capitolul următor.

## Leadershipul sfidător

Spre deosebire de managerul care înclină spre leadershipul docil, managerii din această categorie învaţă inconştient să-şi

stăpânească emoțiile, ținându-i pe ceilalți la distanță, exercitând controlul şi atacând problemele prin abordări eminamente logice. Dacă un coach încearcă să-i structureze pe aceşti manageri sau să le trateze problemele ridicate în plan intelectual, este probabil să le stârnească spiritul de competiție. Or, un spațiu al învățării cu valențe concurențiale nu este de natură să ducă la dezvăluirea sentimentelor. Pentru a capacita schimbarea unor astfel de manageri, coachul trebuie să ofere empatie, înțelegere şi reflecție. Spațiul de coaching trebuie să le ofere managerilor mai curând posibilitatea de *a fi* decât de *a face* (vezi capitolul 4) — un spațiu în care coachul îi invită cu perseverență să-şi exploreze sentimentele, şi mai puțin soluțiile practice.

În experiența mea, aceşti manageri au tendința să testeze reziliența emoțională a coachului încă din primele momente ale relației lor, iar dacă acesta nu se ridică la înălțimea provocării, relația de coaching este subminată. Provocarea poate lua forma dubiilor la adresa competenței profesionale a coachului sau se poate manifesta prin încercarea de a schimba locul de întâlnire, durata şedințelor de coaching sau numărul lor. Este esențial ca îndrumătorul coach să înțeleagă această provocare ca element al repertoriului mijloacelor de apărare ale managerului — acesta vrea mai degrabă să exercite controlul, nu să se lase studiat. Deşi un coach trebuie să fie pregătit să-şi valideze credibilitatea profesională sau să reanalizeze parametrii contractului de coaching, acest lucru ar trebuit în mod normal să aibă loc în primele etape ale instituirii spațiului învățării, nu în această fază.

De obicei, este mai folositor să întoarcem discuția în direcția opusă şi să explorăm sentimentele pe care le are managerul în legătură cu ceea ce se va întâmpla în procesul de coaching. Astfel, de la bun început, coachul caută să răspundă atitudinii sfidătoare cu o curiozitate fermă, dar nuanțată prin simpatie, la adresa sentimentelor managerului. În teorie, acest lucru pare simplu de făcut, dar în practică, un manager superior

care adoptă un aer de provocare sfidătoare poate foarte uşor să-i stimuleze coachului o atitudine defensivă (exact cum li se întâmplă, probabil, şi colegilor de muncă ai managerului în cauză). Tocmai în asemenea momente devine esenţială capacitatea coachului de a înţelege transferul şi contratransferul.

Dacă un coach se dovedeşte apt să răspundă provocărilor de acest tip, atunci ele vor începe să aducă la suprafaţă sentimentele de vulnerabilitate ale managerului, astfel încât eşecurile, impedimentele şi neajunsurile personale pot fi recunoscute în mod neutru, fără emiterea unor judecăţi de valoare. Scopul este de a descuraja manifestarea tiparelor uzuale de proiectare a sentimentului imperfecţiunii personale — şi de a i-l explora în schimb pe cel al adecvării.

## *STUDIU DE CAZ*

### Elizabeth, *continuare*

Iniţial, când am început să lucrez cu Elizabeth, aceasta refuza să admită că are nevoie de coaching, în ciuda îndemnurilor primite de la superiorul ei. Elizabeth ştia că este luată în considerare pentru promovarea pe o poziţie managerială de rang înalt, dar că pe şeful ei îl îngrijora animozitatea din relaţiile ei cu o serie de colegi. În prima noastră şedinţă de coaching, Elizabeth îmi spusese că nu crede că va putea să participe la un program susţinut de şedinţe de coaching (vezi capitolul 4), dar apoi s-a răzgândit, fiindcă i-am răspuns ferm că nici nu trebuie să convenim încă din start un program regulat. În mod paradoxal, am reuşit să-i stârnesc interesul tocmai pentru că nu încercasem să exercit vreun control asupra ei.

După două şedinţe, Elizabeth îmi descrisese pe scurt obiectivele ei de dezvoltare personală şi îmi furnizase o schiţă sumară a istoriei ei. Nu voia să discute despre biografia ei amănunţită, dar mi-a spus totuşi că mama ei avusese deseori crize de depresie şi că obişnuia să bea, chiar peste măsură. Tatăl ei era un profesor universitar foarte apreciat, pe care Elizabeth îl iubea enorm, dar care îşi petrecuse mare parte din timp departe de casă, călătorind.

Odată atinsă în treacăt această perspectivă biografică, Elizabeth voia să continuăm şi să ne gândim cum să facă pentru a nu rata promovarea. Drept răspuns, i-am sugerat

să aruncăm o privire pe câteva dintre chestionarele de feedback circular completate de şeful ei şi de colegi, pentru a identifica direcţiile ei de dezvoltarea personală cu potenţial maxim. Feedbackul era extrem de critic la adresa ei, iar Elizabeth a devenit pe dată defensivă. Mi-a spus că toţi acei colegi erau incompetenţi şi i-a acuzat că sunt invidioşi pe succesul ei. Apoi, la finalul şedinţei, şi-a exprimat iar îndoiala că va reuşi să ajungă la următoarea şedinţă de coaching.

Aşadar Elizabeth manifesta o rezistenţă la feedback şi la identificarea legăturilor, iar acum începuse să-şi întoarcă atitudinea defensivă împotriva mea. Trebuia să mă gândesc cum să o conving să se implice mai profund în procesul de schimbare. Am hotărât că prima mea prioritate era să mă ocup de impresia pe care o avea că i-aş fi abandonat interesele, dând crezare opiniilor critice din chestionarele de feedback circular. Trebuia să arăt empatie faţă de sentimentele ei. Mi-am imaginat cum ar fi dacă i-aş spune: "Indiferent dacă remarcile critice sunt întemeiate sau nu, ştiu că şi pe mine m-ar afecta profund să constat că sunt perceput în acest fel de colegii mei. Este perfect de înţeles că vă simţiţi indignată, dar eu unul cred că sunteţi în primul rând foarte mâhnită."

Pentru a întări şi mai mult validitatea sentimentelor ei, am decis, de asemenea, să-i vorbesc despre necesitatea de a-şi înţelege şi experienţele anterioare în care a primit feedback de la părinţii ei. Impresia mea era că mama ei cea alcoolică se întâmplase nu o dată s-o respingă cu brutalitate pe Elizabeth şi că tocmai în cadrul acestei relaţii se formase tiparul de ataşament sfidător (evitant) al clientei mele. Dacă reuşeam s-o fac să-şi examineze mai îndeaproape aceste experienţe precoce, consideram că am fi putut după aceea să identificăm o legătură clară cu sentimentul ei actual că este respinsă de colegi.

Acest studiu de caz este continuat în capitolul următor.

## Rezumat

În etapa capacitării, coachul reflectează asupra intervenţiilor la care le poate apela, făcând distincţie între cele care pot facilita schimbarea şi cele care o împiedică. Ciclul de schimbare arată că, în conceperea intervenţiilor, identificarea soluţiilor

şi a planurilor de acţiune trebuie precedată de o bună înţelegere şi recunoaştere a emoţiilor managerului. În lipsa acestei înţelegeri, rezistenţa la schimbare a managerilor poate creşte, dar odată recunoscute explicit, mecanismele lor de apărare se relaxează, făcându-i mai deschişi la noi posibilităţi.

În privinţa celor cinci tipuri de construcţie narativă (sistemică, cognitivă, biografică, privind personalitatea şi relaţională), sunt scoase în evidenţă intervenţiile specifice care au potenţialul de a capacita sau de a limita, atunci când sunt utilizate în etapa reformulării. Înţelegerea substratului emoţional care alimentează fiecare stil de conducere indică, la rândul ei, intervenţiile care pot capacita schimbarea şi pe cele care o pot limita.

# 8 Recadrarea

*Adevărata descoperire nu este să găseşti locuri noi,*
*ci să le vezi cu alți ochi.*

— MARCEL PROUST (1871-1922)

*Recadrarea* este a cincea şi ultima etapă din procesul LASER de coaching. În această etapă, coachul face intervențiile menite să promoveze schimbarea. Termenul "recadrare" se referă la modul în care văd oamenii experiențele şi le dau un sens — "cadrul" pe care îl aşează în jurul viziunii pe care o adoptă despre ei înşişi şi despre ceilalți. Un cadru de perspectivă sau un mod de încadrare fixat este un mod invariabil de a interpreta evenimentele şi face parte din stabilitatea şi continuitatea identității de sine. Modalitățile de încadrare reprezintă liantul care cimentează tiparele ACE FIRST instalate, iar acestea pot să opună rezistență în fața perspectivelor de schimbare. "Reîncadrarea" se referă la o modificare de perspectivă — un nou mod de a vedea lucrurile şi de a trăi evenimentele din viață, care ia în considerare noi posibilități şi care deschide calea spre schimbare.

Spre exemplu, un manager care vede şedințele ca pe o plictiseală birocratică le va aborda cu apatie sau frustrare. Dar dacă managerul le recadrează, considerându-le o oportunitate de manifestare a creativității, de cultivare a relațiilor interpersonale, de experimentare a aptitudinilor de influențare, atunci i se vor declanşa noi modalități de a simți, a gândi şi a se comporta.

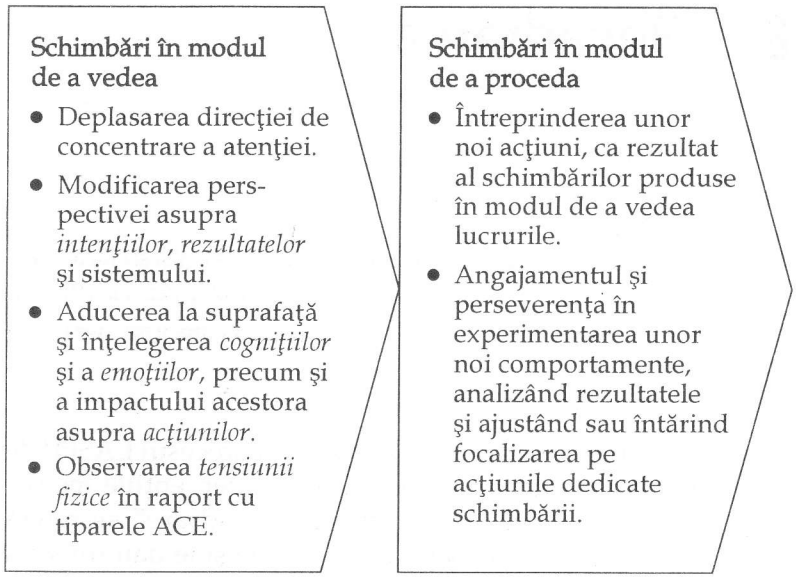


**Figura 18** Recadrarea schimbă viziunea şi practica

Recadrarea facilitează schimbarea prin faptul că asigură noi puncte de vedere. Metodologia de coaching prezentată în această carte pune accentul pe avantajul focalizării asupra mai multor perspective şi, ca atare, furnizează imediat opțiuni în vederea recadrării. Selecția unora dintre opțiuni sau măcar stabilirea succesiunii unei serii de intervenții se elaborează şi se evaluează în timpul etapei de *construcție narativă* şi al celei de *capacitare* din procesul de coaching. În etapa recadrării, se utilizează intervențiile specifice pentru a stimula schimbarea, indiferent dacă această schimbare urmează să aibă loc în privința cunoaşterii de sine, în privința înțelegerii celorlalți sau în vederea luării anumitor măsuri pentru atingerea obiectivelor convenite. În acest sens, folosesc noțiunea de "recadrare" ca pe un termen generic ("umbrelă"), menit să acopere toate

intervențiile pe care un coach le poate face ca să capaciteze schimbarea, indiferent dacă intervențiile respective evocă o schimbare în modul de a privi lucrurile sau în modul de a le face (vezi figura 18).

Schimbările în materie de *viziune* au ca obiect deplasarea direcției de concentrare a atenției între diferitele elemente ale unui tipar ACE FIRST, aducând la suprafață factorii inconştienți şi făcând legături, pentru a se putea identifica anumite tipare predominante. Aceste schimbări în modul de a vedea lucrurile stau la baza cunoaşterii de sine şi a viziunii personale. Schimbările în materie de *practică* se referă la capacitarea managerilor să adopte noi acțiuni, ca rezultat al îmbunătățirii nivelului lor de autocunoaştere. De obicei, aceste acțiuni iau forma identificării unor experimente pentru introducerea schimbărilor şi, în şedințele ulterioare de coaching, a verificării rezultatelor produse de respectivele experimente.

Mai departe, voi descrie o serie de intervenții specifice, în raport cu fiecare dintre țintele de schimbare principale: acțiuni, cogniții şi emoții. Totuşi le voi analiza în ordine inversă, deoarece, aşa cum am arătat în capitolul anterior, de obicei recunoaşterea emoțiilor şi a cogniților este aceea care deschide calea pentru discuțiile pe tema noilor acțiuni. Încă un aspect demn de remarcat ar fi că, în practică, discuțiile de pe toată durata unui proces LASER de coaching trebuie să poată pendula în mod flexibil între toate elementele constitutive ale tiparelor ACE FIRST, ceea ce rămâne la fel de valabil şi pentru stadiul recadrării. Voi încheia acest capitol cu câteva considerații asupra "încheierii" în coaching, arătând că gestionarea judicioasă a finalizării procesului influențează gradul în care opiniile şi concepțiile dobândite prin recadrare se internalizează sub forma unei schimbări viabile.

## Recadrarea emoțiilor

În privința emoțiilor, scopul coachului este de a le face să iasă la lumină, de a le recunoaşte explicit şi de a le găsi o semnificație rațională. O emoție recunoscută ca atare se schimbă, pe când una nerecunoscută rămâne aceeaşi, exercitându-şi mai departe influența inconştientă şi restrictivă asupra posibilităților managerului.

Lucrul cu emoțiile prezintă două aspecte. Primul are ca obiect aducerea emoțiilor în instanța conştientă a psihicului. Voi discuta aici două tipuri de intervenții care ne ajută să realizăm acest deziderat: folosirea tăcerii şi reflectarea. Al doilea aspect se referă la recunoaşterea şi explicarea rațională a emoțiilor, pentru care voi descrie trei tipuri de intervenții: normalizarea, externalizarea şi identificarea legăturilor.

### Folosirea tăcerii

Ar putea părea ciudată ideea că păstrarea tăcerii reprezintă o intervenție în coaching — şi totuşi este o tehnică extrem de importantă! Exact în timpul unei pauze de tăcere atentă se întâmplă adeseori ca managerii să ajungă să-şi sesizeze stările emoționale interioare şi să-şi cunoască modul în care îşi procesează experiențele. Aceste momente de autocunoaştere sunt aspecte fundamentale ale conştiinței de sine — ceea ce în concepția inteligenței emoționale se numeşte "să-ți cunoşti reacțiile afective". Vorbitul, teoretizarea, compararea, judecata rațională, planificarea — toate acestea pot fi moduri inconştiente de apărare împotriva unei trăiri emoționale, iar coachului i se poate întâmpla foarte uşor să devină fără să vrea complice la declanşarea acestor mecanisme defensive.

Cum bine spunea un coleg de-al meu, "Formulezi o întrebare deschisă, după care îți pui lacăt la gură." Unul dintre motivele pentru care coachii nu reuşesc "să-şi pună lacăt la gură"

este că se simt incomodați de tensiunea emoțională pe care o creează tăcerea. Ei dezamorsează acea tensiune, punând încă o întrebare şi încă una, sau sugerând ei înşişi opțiuni pentru răspunsurile la vreo întrebare — de exemplu: "Ce părere ai despre acest feedback?", "... Una peste alta, crezi că reprezintă o reflectare corectă a performanței tale?", "...Cred că îți face plăcere să auzi un comentariu atât de pozitiv." Asemenea întrebări repetitive şi care, prin ele însele, sugerează un anumit gen de răspuns nu fac altceva decât să închidă spațiul pentru experiența emoțională.

Această obstrucționare a cunoaşterii emoționale poate avea loc şi pe alte căi, cum ar fi situația când un coach structurează şedința astfel încât să mențină o focalizare a conversațiilor pe latura practică a demersului de dezvoltare sau când îşi împărtăşeşte prematur ideile.

Dezideratul ca procesul de coaching să aibă ca scop parțial asigurarea unui spațiu al descoperirii de sine, discutată şi exemplificată de coach prin crearea unui spațiu al învățării, instituie premisele pentru o întrebuințare productivă a tăcerii. Atunci când managerul face o pauză sau ajunge la sfârşitul unei fraze, coachului i se oferă un foarte important moment de alegere. El poate să pună o întrebare, să facă un comentariu, să determine o schimbare de direcție în conversație. Sau poate să rămână tăcut. Opțiunea de a rămâne tăcut se poate transforma într-un foarte sugestiv impuls pentru aducerea la suprafață a emoțiilor şi stimularea revelațiilor despre sine. Tăcerea le poate servi managerilor drept invitație de a-şi întoarce privirea înăuntru, într-un demers de introspecție, de a-şi identifica singuri legăturile dintre sentimente, gânduri şi comportamente şi, prin sesizarea acestor legături, de a-şi descoperi propriile revelații.

Tăcerea în prezența unui interlocutor evocă un gen de autocunoaştere la care nu avem acces în spațiul tăcerii păstrate în solitudine. Este o autocunoaştere care se axează pe felul în

care ne aşteptăm să fim percepuți de ceilalți, în condițiile în care această introspecție se bazează pe proiecțiile şi prezumțiile noastre inconştiente. Pentru mulți dintre noi, tăcerea este un fenomen tensionat în sine şi prin sine, dându-ne sentimentul că suntem cumva judecați, criticați, ignorați, că nu ne ridicăm la înălțimea aşteptărilor, că trebuie să facem ceva, orice, pentru a umple tăcerea. Aducerea la suprafață şi recunoaşterea explicită a acestor sentimente le furnizează managerilor un mod nou de a înțelege felul în care îi percep pe ceilalți şi intră în relații cu ei, precum şi dificultățile inconştiente cu care se confruntă în exprimarea autenticității într-un context social.

Utilizată cu eficacitate, tăcerea le stimulează managerilor capacitatea de a-şi recadra experiențele, încurajându-i să reflecteze într-o manieră inedită asupra emoțiilor lor şi să dea glas acestor trăiri afective în prezența coachului lor. Momentele de autodescoperire — care e apoi valorizată, modelată şi întărită prin discuțiile cu coachul — asigură baza multor revelații interioare importante.

## Reflectarea

O altă tehnică pentru aducerea la suprafață a emoțiilor este *reflectarea*. În cadrul acestui proces, coachul caută să-şi manifeste înțelegerea de o manieră care să nu fie nici directivă, nici evaluativă, şi care îi stimulează pe manageri să spună mai multe despre experiențele lor. La fel ca utilizarea tăcerii, reflectarea nu se întrebuințează pentru a oferi sugestii sau idei de autocunoaştere, ci, mai degrabă, pentru a impulsiona capacitatea managerilor de a-şi descoperi propriile revelații.

Diferența dintre reflectare şi alte tipuri de răspuns poate fi ilustrată cu ajutorul exemplificării directe.

Să ne gândim la un manager care îi spune coachului: "Sunt un om foarte ambițios. M-am descurcat foarte bine într-o serie întreagă de roluri profesionale şi voi face din acest nou rol al

meu încă un mare succes, chiar dacă pentru aceasta va trebui să-i supăr pe mulți." Un răspuns reflexiv din partea coachului ar putea fi următorul: "Ai sentimentul că eşti foarte ambițios." Răspunsul este non-directiv pentru că nu caută să împingă conversația într-o direcție sau alta. Relativa lui neutralitate îl încurajează pe manager să-şi dezvolte vederile, minimal influențate de vederile coachului. Asemenea răspunsuri non-directive, descrise pentru prima oară de Carl Rogers (1961, 1967) sunt uneori parodiate în forma repetării maşinale a ceea ce a spus interlocutorul. Totuşi, dacă sunt utilizate la momentul potrivit, răspunsurile de acest gen stimulează gândirea meditativă şi îi conduc pe manageri spre propriile idei revelatoare.

Putem compara reflectarea cu o serie întreagă de alte răspunsuri. Un răspuns *de investigare* ar putea fi acela în care întrebăm: "De ce ai senzația că trebuie neapărat să reuşeşti?" Un răspuns *de susținere* ar putea fi afirmația: "Cred că motivația ta pozitivă spre a reuşi te va ajuta să te descurci bine." Un răspuns *de interpretare* ar putea fi sub forma: "Mie mi se pare că nevoia ta de succes este suficient de puternică încât s-o depăşească pe aceea de a fi popular în ochii celor din jur." Fiecare dintre aceste răspunsuri poate avea valoare în momente diferite ale demersului de coaching şi fiecare îl poate duce pe manager în direcția unei recadrări utile a experiențelor.

Coachul trebuie să rămână conştient de felul în care poate alege să răspundă, precum şi de impactul probabil al tipului de răspuns ales. Dintre toate aceste variante de alegere, reflectarea este un răspuns util şi mult prea puțin folosit, care îi încurajează pe manageri să-şi urmărească mai îndeaproape propriile asociații de idei, şi mai puțin pe ale coachului.

## Normalizarea

Aducerea la suprafață a emoțiilor le poate crea managerilor obişnuiți să afişeze permanent o fațadă de logică şi rațiune

o senzație de inadecvare. Mulți consideră că emoțiile sunt un semn de slăbiciune — chiar își cer scuze în fața coachului pentru că "au făcut caz din nimic" și întorc discuția cât pot de repede la problemele de natură practică. Totuși, atunci când coachul devine complicele retragerii în spațiul securizant al problemelor practice, se pierde oportunitatea de a recunoaște și explicita în mod rațional acele emoții. O tehnică foarte utilă în fața retragerii de acest fel o reprezintă *normalizarea*.

Prin normalizare, coachul îl asigură pe manager că sentimentele pe care le trăiește sunt perfect firești. Spre exemplu, un manager pe care îl enervează un anume coleg s-ar putea să caute să-și ascundă cât mai repede frustrarea și să-și scuze conduita precipitată. Dacă însă coachul ar îngădui reprimarea acelei frustrări (eventual din motivul că dorește să mențină conversația la un nivel constructiv), s-ar pierde posibilitatea de a discuta deschis sentimentele asociate comportamentului managerului în raporturile cu colegul în cauză. Dacă, în schimb, coachul normalizează senzația de frustrare a managerului, ajutându-l s-o vadă ca pe o componentă uzuală a paletei de reacții emoționale în asemenea circumstanțe, managerul poate ajunge să-și accepte un aspect până atunci dezavuat al propriei experiențe. Normalizarea le dă managerilor "permisiunea" să-și aibă propriile sentimente, să și le cunoască și să-și formeze un spațiu de reflecție în care să se gândească la modul în care sentimentele le influențează gândurile și comportamentele.

## Externalizarea

În modul nostru cultural de a ne exprima verbal, este ceva destul de obișnuit să ne atribuim trăsături, calități, defecte sau emoții, ca și cum ne-ar caracteriza definitiv. Spre exemplu, managerii fac de multe ori astfel de remarci despre ei înșiși:

- "Nu-mi place să particip la ședințele cu multă lume, fiindcă sunt prea timid."

- "Devin imediat nerăbdător ori de câte ori colegii mei nu-şi rezolvă partea lor de treabă în timp util."
- "Evit cât pot să fac prezentări, fiindcă sunt o fire foarte emotivă."
- "Mă simt frustrat din cauza multora dintre colegii mei de echipă, fiindcă, spre deosebire de ei, eu am un spirit competitiv foarte dezvoltat."

Atunci când oamenii îşi asumă anumite trăsături problematice, privindu-se ba ca timizi, ba ca nerăbdător, ba ca emotivi etc., viziunea lor despre propria persoană devine prea limitată. Internalizarea unor asemenea descrieri problematice întăreşte convingerea că nu prea există loc de schimbare: "Ăsta sunt şi n-am ce face!"

Unul dintre modurile de recadrare a trăsăturilor problematice care deschide noi posibilităţi de schimbare este *externalizarea* (White et al., 1990). În loc de a se lua în considerare "persoana ca problemă", se încearcă să se recunoască "problema ca problemă". Numirea şi obiectivarea trăsăturilor problematice le plasează în afara persoanei, ca factori externi ce pot fi gestionaţi într-un scop util. Externalizarea, ca aspect al recadrării, este stimulată prin limbajul particular pe care îl foloseşte coachul în raport cu descrierea problematică, internalizată, pe care şi-o face managerul.

În tabelul 16 se face comparaţie între două seturi de întrebări — care internalizează şi care externalizează. Întrebările care internalizează iau aprecierile managerului despre sine ca pe un dat şi, ca atare, pot întări convingerea că un anume atribut constituie o parte imuabilă a personalităţii, pe care n-o poate schimba.

Spre exemplu, un manager care spune "Sunt o fire nerăbdătoare" îşi va consolida această percepţie despre sine dacă i se pun întrebări care iau drept bună această afirmaţie. "Firea nerăbdătoare" este văzută ca un aspect problematic al comportării managerului. Chiar dacă nu este imposibil ca managerul

**Tabelul 16** Întrebări care internalizează şi întrebări care externalizează

| *Întrebări care internalizează* | *Întrebări care externalizează* |
|---|---|
| Mai jos este folosit ca exemplu atributul "nerăbdător", dar s-ar putea la fel de bine înlocui cu trăsături cum ar fi "timid", "emotiv", "competitiv", "mânios" etc.<br>• În ce fel vă arătaţi nerăbdător?<br>• Când deveniţi nerăbdător?<br>• Când aţi regretat că aţi fost nerăbdător?<br>• Care sunt consecinţele faptului că sunteţi nerăbdător, pentru viaţa şi relaţiile dumneavoastră?<br>• Când reuşeşti să nu fii nerăbdător?<br>• Cum reuşiţi să vă abţineţi să fiţi nerăbdător?<br>• Ce avantaje aţi avea dacă aţi reuşi să nu fiţi nerăbdător? | Adjectivul este schimbat cu o însuşire descrisă printr-un substantiv — de exemplu: "nerăbdare", "timiditate", "emotivitate", "concurenţă", "mânie" etc.<br>• Ce anume din personalitatea dumneavoastră permite nerăbdării să vă influenţeze viaţa?<br>• Atunci când vă exprimaţi nerăbdarea, întotdeauna o lăsaţi să vă domine?<br>• Când v-a determinat nerăbdarea să faceţi un lucru pe care apoi l-aţi regretat?<br>• Ce efect are nerăbdarea asupra vieţii şi relaţiilor dumneavoastră?<br>• Când aţi rezistat tentaţiei de a vă lăsa cuprins de nerăbdare?<br>• Ce calităţi aveţi care să se opună nerăbdării?<br>• Atunci când veţi ţine piept nerăbdării, ce credeţi că veţi putea schimba în comportamentul dumneavoastră? |

să înveţe să-şi controleze acest aspect problematic, nerăbdarea este totuşi considerată o trăsătură adânc înrădăcinată, care vine dinăuntru.

Spre deosebire de aceste întrebări, cele de externalizare îi încurajează pe manageri să se uite cu alţi ochi la descrierile despre ei înşişi, făcând distincţie clară între ei şi aspectele lor problematice, manifestate prin emoţii, gânduri şi comportamente. Această separare între "persoană" şi "conjecturile

problematice în legătură cu persoana" le dă managerilor posibilitatea să-şi recadreze atitudinea faţă de ei înşişi, punând în discuţie în ce măsură este atributul respectiv fixat o dată pentru totdeauna şi eliberându-i să inventeze noi moduri de a fi, pe care să le simtă autentice şi utile.

Spre exemplu, un manager care externalizează o tendinţă spre "nerăbdare" se simte mai stimulat să-şi folosească celelalte însuşiri pentru a-şi combate acea tendinţă. Externalizarea îi furnizează mai mult spaţiu de reflecţie şi, prin urmare, poate decide cum e mai bine să gestioneze diferite situaţii.

## Identificarea legăturilor

O intervenţie importantă din etapa recadrării este *identificarea legăturilor,* pentru că le permite managerilor să sesizeze conexiuni şi tipare din experienţa lor şi să devină mai conştienţi de modul în care sentimentele, gândurile şi comportamentele lor, deprinse din experienţele trecute, trăite în contexte specifice, se repetă inconştient şi în prezent. Am analizat deja multe dintre legăturile care pot fi făcute între diferitele aspecte ale experienţelor unui manager, cum ar fi, de pildă, diversele elemente ale tiparelor ACE FIRST. În acest punct, mă voi rezuma la a scoate în evidenţă câteva consideraţii specifice pentru identificarea legăturilor dintre experienţele trecute şi cele actuale.

Primul pas în identificarea legăturilor constă în a normaliza reacţia managerului faţă de experienţele anterioare. De exemplu, un manager se poate să fi învăţat, ca răspuns la atitudinea dominatoare şi distantă a unui părinte, să-şi ascundă sentimentele de vulnerabilitate, să-şi accentueze în mod exagerat independenţa şi să-şi exercite controlul asupra altora. Coachul va normaliza această atitudine deprinsă în copilărie, în măsura în care este văzută ca o modalitate normală şi sănătoasă de a supravieţui emoţional în contextul particular în care a crescut managerul respectiv.

Totuşi, normalizarea atitudinilor învăţate în trecut trebuie *separată explicit* de aplicarea lor în prezent. Aplicată la circumstanţele prezente din mediul profesional, comportarea distantă şi dominatoare a managerului este semnalată ca inadecvată şi contraproductivă. Coachul îl va încuraja pe manager să facă distincţie între cele două experienţe legate de mediu, una istorică şi una din prezent, şi să sesizeze modul în care comportamentul prezent a fost programat de reacţiile din trecut.

Din acest punct de vedere, al doilea pas al identificării legăturilor constă în a pune la îndoială aplicarea reacţiilor însuşite în trecut la contextele actuale de muncă.

Există două aspecte ale recadrării, relativ la experienţele trecute şi cele prezente. Unul presupune validarea şi normalizarea experienţei biografice şi a deprinderii provenite din acea experienţă. Al doilea presupune atacarea utilităţii deprinderii în cauză pentru momentul prezent, ilustrând modul în care îi limitează managerului aria de opţiune şi eficacitatea.

Pasul următor în procesul de identificare a legăturilor se referă la explorarea abordărilor alternative în scopul obţinerii rezultatelor dorite. Dacă managerii rămân cu impresia că memoria lor biografică furnizează doar o imagine distorsionată asupra realităţii lor prezente, atunci ei se vor simţi incapacitaţi de asemenea legături sau le vor ignora, pentru a-şi putea păstra stima de sine.

În practică, strategiile conştiente şi inconştiente pe care managerii le-au învăţat pentru a face faţă experienţelor lor precoce nu sunt nici în întregime eficace, nici complet ineficace în raport cu dificultăţilor lor din prezent, ci o combinaţie între cele două. Căutând să identifice acele zone în care managerii dovedesc maximă competenţă, coachul le întăreşte sentimentul că au deja în ei înşişi resursele necesare pentru schimbare. Întărirea resurselor existente şi planificarea modului în care acele resurse pot fi aplicate mai amplu, asupra unor situaţii diferite, asigură baza necesară unor planuri de acţiune care au şanse mari de a se vedea materializate.

## *STUDIU DE CAZ*

### Gordon, *continuare*

Conform conjecturii construite de mine cu privire la neputința lui Gordon de a gestiona situațiile de confruntare cu colegii lui de rang superior, el învățase să-şi suprime mânia, pe vremea când era copil, în fața dezaprobării arătate de tată, iar acum transfera această experiență în prezent (vezi capitolul 6). Deşi era capabil să gestioneze situațiile de confruntare din propria echipă de subalterni, odată aflat printre colegii de rang superior părea total incapacitat.

Făcând legătura între experiența lui din trecut şi experiența actuală şi utilizând tăcerea şi reflecția pentru a-i aduce la suprafață emoțiile, Gordon a părut de-a dreptul izbit de această idee. Şi-a dat seama pentru prima oară că purtarea lui față de colegii manageri superiori semăna extraordinar de mult cu felul în care învățase el să reacționeze în fața dezaprobării tăcute a tatălui său. Lui Gordon îi era teamă să nu fie criticat şi, dat fiind că tatăl lui se pronunțase ferm împotriva manifestării pe față a sentimentelor, se obişnuise să-şi reprime emoțiile. Cu alte cuvinte, punea semnul egal între exprimarea stărilor afective şi lipsa de demnitate.

În lumina conjecturii mele cu privire la mânia reprimată a lui Gordon, l-am întrebat ce s-ar întâmpla dacă ar încerca să-i înfrunte deschis pe colegii de rang superior. Şi-a dat seama că, aşa cum i se întâmplase şi cu tatăl lui într-o anume ocazie, se temea îngrozitor să nu devină inadmisibil de ostil şi să nu-şi piardă cumpătul, trecând brusc de la un calm rezervat la o furie necontrolată. A fost o intuiție crucială din partea lui, fiindcă a adus la suprafață mânia inconştientă care se afla la temelia stilului său docil şi spaima că manifestarea unor stări emoționale de acest fel va fi întâmpinată cu oroare.

Abordând această legătură, am zăbovit o vreme pentru a-i normaliza amestecul de teamă şi mânie, explicându-i că trebuie considerate reacții firești, în contextul comportamentului adoptat de tatăl lui în trecut. Apoi, însă, i-am contestat relevanța acestei deprinderi pentru experiența profesională din prezent, unde combinația de teamă şi mânie reprimată îl făcea să devină de o pasivitate docilă.

Prin asigurarea unui spațiu în care Gordon să poată vorbi despre frustrările sale în raport cu comportamentul colegilor de rang superior, mânia i s-a disipat treptat. Recunoaşterea şi analizarea amănunțită a propriilor sentimente l-au capacitat să se gândească în termeni practici la o serie întreagă de strategii utile pentru exercitarea conducerii în

şedinţele cu managerii superiori, iar după o vreme mi-a comunicat că a repurtat mari succese în negocierea unor acorduri în faţa unui grad considerabil de antagonism.

## Recadrarea cogniţiilor

Gândurile, atitudinile şi convingerile (cogniţiile) sunt corelate cu emoţiile şi acţiunile din interiorul tiparelor ACE FIRST, deci aducerea la suprafaţă a emoţiilor va conduce inevitabil la identificarea unor tipare de gândire capacitante sau, dimpotrivă, limitatoare. În consecinţă, intervenţiile care sunt menite să recadreze experienţele emoţionale ale managerilor pot fi susţinute cu intervenţii destinate să le recadreze cogniţiile.

În continuare voi descrie trei aspecte ale recadrării relativ la cogniţii: modificarea poziţiei perceptuale, utilizarea unui limbaj capacitant şi utilizarea fişelor de evidenţă ACE.

### Modificarea poziţiei perceptuale

Poziţia perceptuală are de-a face cu ideea că putem privi din mai multe perspective orice experienţă trăită. Importanţa acestei idei — aşa cum arătam când am discutat despre *focalizarea atenţiei* în cadrul modelului ACE FIRST — constă în faptul că putem face o alegere cognitivă în legătură cu poziţia perceptuală cea mai utilă pe care putem s-o adoptăm.

Se poate face distincţie între trei poziţii perceptuale fundamentale:

- poziţia *proprie*;
- poziţia *celuilalt*;
- poziţia *observatorului*.

Fiecare dintre aceste trei poziţii îşi are avantajele sale. Poziţia *proprie* — cea din care evenimentele sunt privite prin prisma propriei trăiri — este utilă pentru identificarea scopurilor

urmărite şi pentru auto-afirmare. Poziția *celuilalt* — cea din care evenimentele pe care le trăim sunt privite ca şi cum am fi altcineva — este utilă pentru a intra în empatie cu ceilalți şi pentru a-i motiva. Poziția *observatorului* — prin care privim evenimentele prin ochii unui observator detaşat — este utilă pentru stimularea obiectivității, pentru a face față emoțiilor şi pentru a primi un feedback dificil de acceptat.

La nivel individual, din punctul de vedere al înclinației spre adoptarea uneia sau alteia dintre aceste trei poziții perceptuale, există mari deosebiri între oameni. Lipsa de flexibilitate a perspectivei poate să reprezinte un blocaj în calea schimbării. Acest lucru poate fi ilustrat prin analizarea pozițiilor care domină în rândul managerilor cu tendință spre leadershipul sfidător sau cel docil.

Liderul sfidător este mai înclinat să privească evenimentele din poziția proprie, luându-şi în considerare propriile nevoi, dar cu o tendință limitată de a adopta şi poziția celuilalt sau poziția observatorului. Prin contrast, liderul docil priveşte de regulă evenimentele din poziția celuilalt, arătând grijă față de nevoile altora, dar cu o tendință limitată de a privi din poziția proprie sau din a observatorului. Managerul tranzacțional (vezi capitolul 6) este probabil să vadă evenimentele din poziția observatorului, arătând obiectivitate şi logică rațională, dar cu o tendință limitată de a privi lucrurile din poziția proprie sau din poziția celuilalt.

Pentru a-i determina pe manageri să-şi modifice poziția perceptuală, se iau în calcul perspectivele alternative — iar reflecțiile prilejuite de acest exercițiu pot fi un bun catalizator al schimbării.

## Utilizarea unui limbaj capacitant

În secțiunea anterioară pe tema recadrării emoțiilor, am descris utilizarea reflexiei ca metodă pentru aducerea la suprafață a

emoțiilor. Reflexia este însă relevantă şi în raport cu gândurile şi atitudinile. Când reflectă o afirmație făcută de manager, ca mijloc de exprimare a empatiei şi recunoaşterii, coachul trebuie totuşi să acorde o deosebită atenție limbajului pe care-l foloseşte. Anumite tipuri de limbaj le întăresc managerilor prezumțiile pe care le au despre ei înşişi; cu mici modificări în modul de întrebuințare a limbajului, se creează o bază subtilă pentru recadrarea cognitivă.

În tabelul 17 se face o comparație între comentariile reflexive care întăresc concepțiile existente şi cele care stimulează recadrarea. Reflectarea unei generalizări întăreşte o cogniție limitatoare, pe când reflectarea de o manieră care moderează sau nuanțează afirmația generalizatoare a managerului îl invită pe acesta să fie mai precis în modul său de gândire şi, ca atare, să ia în considerare interpretări alternative. Generalizările managerilor pot fi reflectate şi nuanțate în termeni cantitativi (unele/majoritatea/mulți), de frecvență (uneori, ocazional, în situația respectivă) şi temporali (recent/în ultimele câteva săptămâni/în ultima lună).

Spre exemplu, afirmația "Nu mă pricep deloc să fac prezentări" ar putea fi reflectată sub forma "Aveți uneori senzația că prezentările dumneavoastră nu merg bine", iar "Întotdeauna sfârşesc prin a le face morală" ar putea fi reflectată ca "Deci în câteva şedințe recente ați sfârşit prin a critica unul sau doi oameni". În fața unor recadrări de acest fel, managerii vor începe automat să se exprime cu mai multă precizie.

O atenție similară față de limbajul folosit pentru reflectare poate aduce rezultate bune şi când facem recadrarea prezumțiilor de *lipsă a schimbării* sub forma ipotezelor de *schimbare pozitivă*, când reflectăm afirmarea unei probleme actuale sub forma afirmării unei probleme din trecut, şi când reflectăm afirmații care sugerează dubiul sub forma unor afirmații de intenție şi convingere. În cursul conversațiilor de coaching, toate aceste recadrări lingvistice pot părea un manierism

**Tabelul 17** Răspunsuri care invită recadrarea cognitivă

| *Întărirea încadrărilor existente* | *Recadrare* |
|---|---|
| GENERALIZARE:<br>• Aveți senzația că purtarea lui demonstrează că nu-i pasă de binele echipei.<br>PREZUMAREA IMPOSIBILITĂȚII DE SCHIMBARE:<br>• Nu puteți găsi un post mai potrivit.<br>AFIRMAȚIE PRIVIND PROBLEMA ACTUALĂ:<br>• Sunteți stresat și nu mai rezistați.<br>ACCEPTAREA DUBIILOR:<br>• Veți încerca să faceți...<br>REGRET:<br>• Ați vrea să fi fost...<br>CONCENTRARE PE PROBLEMĂ:<br>• Deci credeți că sunteți o fire prea pragmatică pentru a-i putea motiva pe alții. | STIMULÂND PRECIZIA:<br>• Felul cum se poartă el uneori vă face să credeți că nu-i pasă de binele echipei.<br>PREZUMAREA UNEI SCHIMBĂRI POZITIVE:<br>• Deci n-ai găsit până acum nici un post mai potrivit.<br>AFIRMAȚIE PRIVIND PROBLEMA DIN TRECUT:<br>• Așadar ați fost stresat și n-ați mai rezistat.<br>INTENȚIE HOTĂRÂTĂ:<br>• Veți face...<br>INTENȚIE HOTĂRÂTĂ:<br>• Data viitoare veți...<br>CONCENTRARE PE INTENȚIE:<br>• Deci v-ar plăcea să-i motivați cu mai multă eficacitate pe ceilalți. |

pedant, dar dacă sunt folosite constant și chibzuit, ele pot să exercite un puternic impuls cognitiv în direcția schimbării (O'Hanlon, 1987, 1994).

## Utilizarea fișelor de evidență ACE

În identificarea legăturilor dintre diferite elemente ale experienței lor, mulți manageri constată că le este de folos să urmărească un proces structurat, care să aducă laolaltă ideile și revelațiile importante, apărute în timpul conversațiilor de

coaching. Înțelegerea cognitivă a modului în care se leagă unele dintre convingerile lor de anumite sentimente şi comportamente le dă posibilitatea să găsească o explicație logică pentru modurile lor caracteristice de a fi. Această înțelegere poate fi facilitată prin explicitarea câtorva dintre elementele modelului de schimbare ACE FIRST în cadrul unei fişe de evidență, care poate fi completată de manageri în discuțiile cu coachul. Numesc acea fişă de evidență o fişă ACE, deoarece se concentrează în primul rând pe tiparele şi legăturile caracteristice dintre *acțiuni, cogniții* şi *emoții* (vezi tabelul 18). Totuşi, fişa de evidență ia în calcul şi *intențiile* şi *rezultatele*, precum şi gradul în care tiparul ACE se dovedeşte eficace. În fine, există şi o secțiune a fişei destinată înregistrării schimbărilor care trebuie făcute pentru ca tiparul ACE să devină mai eficace.

Prin utilizarea unei fişe de evidență ACE, managerii sunt îmboldiți să exploreze modurile în care comportamentele, convingerile şi emoțiile lor îi capacitează sau dimpotrivă, îi limitează în realizarea unor intenții concrete. Unul dintre avantajele utilizării acestei fişe de evidență este că le asigură managerilor o direcție explicită, în care să-şi mute *focalizarea atenției* către unul sau altul dintre diferitele elemente ale unui tipar ACE. Celelalte elemente ale modelului ACE FIRST, care nu sunt incluse în fişa de evidență ACE — rolul *sistemului* şi rolul *tensiunii* din corp — trebuie să fie şi ele considerate, şi adeseori chiar contribuie la completarea unei fişe ACE.

Spre exemplu, factorii referitori la sistem sunt uneori introduşi în fişa de evidență sub formă de cogniții asupra relațiilor managerului cu alte persoane, iar factorii referitori la tensiunea fizică apar uneori sub forma acțiunilor care trebuie să fie întreprinse pentru reducerea stresului şi relaxare.

În studiul de caz de mai jos am inclus şi un exemplu de fişă de evidență ACE completată.

**Tabelul 18** O fişă de evidenţă ACE

| INTENŢIE:<br>Ce doriţi să realizaţi? | REZULTAT:<br>Care este rezultatul actual? |
|---|---|

| | *CAPACITANTE* | *LIMITATOARE* |
|---|---|---|
| ACŢIUNI:<br>Ce comportamente folosiţi, relativ la această intenţie? | | |
| COGNIŢII:<br>Ce gânduri, atitudini şi convingeri aveţi despre dumneavoastră şi despre alţii, relativ la această intenţie? | | |
| EMOŢII:<br>Ce sentimente aveţi faţă de dumneavoastră sau faţă de alţii, relativ la această intenţie? | | |

| EFICACITATE:<br>În ce măsură reuşeşte acest tipar ACE să-şi atingă scopurile? (Care este diferenţa dintre intenţii şi rezultate?) |
|---|
| SCHIMBĂRI:<br>Ce schimbări trebuie să aduceţi pentru a vă realiza cu mai multă eficacitate rezultatele intenţionate? Gândiţi-vă la schimbări în privinţa acţiunilor, a cogniţiilor şi a emoţiilor. |

## *STUDIU DE CAZ*

### Elizabeth, *continuare*

Conform conjecturii pe care am construit-o în privinţa capacităţii lui Elizabeth de a colabora cu alţii, ea se apăra de propria teamă că ar putea fi respinsă (influenţată fiind de experienţele timpurii, trăite cu mama ei alcoolică), prin adoptarea caracteristicilor

unui stil sfidător de conducere. Elizabeth era percepută de colegii de serviciu ca dominatoare, irascibilă şi cu tendinţa de a intra mereu în defensivă, deşi cu clienţii se putea arăta mult mai plină de tact şi mai eficace.

Odată explorat spaţiul emoţional, prin recunoaşterea şi externalizarea spaimei resimţite de Elizabeth în faţa ideii de a comite vreo greşeală, am început să lucrez mai sistematic cu diferitele elemente ale unui tipar ACE FIRST, pentru a construi împreună cu Elizabeth o fişă de evidenţă ACE (vezi tabelul 19).

**Tabelul 19** O fişă de evidenţă ACE pentru Elizabeth

| | |
|---|---|
| INTENŢIE: Să am grijă ca toţi clienţii să beneficieze de un serviciu excelent, în paralel cu cultivarea unor relaţii de respect reciproc şi colaborare cu colegii. Să fiu promovată în echipa de conducere de la vârf. | REZULTAT: Colegii mă percep drept lipsită de tact şi muşcătoare, pentru că sunt decisă să fac tot ce trebuie ca să-i văd pe clienţi mulţumiţi. În prezent există dubii privind capacitatea mea de a colabora eficient cu alţii. |

| | *CAPACITANTE* | *LIMITATOARE* |
|---|---|---|
| ACŢIUNI: | • Comportamente faţă de clienţi: îmi fac timp să mă gândesc la motivaţiile altora, îi ascult pe interlocutori. | • Caut să domin.<br>• Am exigenţe, dar fără să dau detalii informative precise.<br>• Par nerăbdătoare şi distantă. |
| COGNIŢII: | • "Ştiu cum să dezvolt relaţii excelente cu clienţii".<br>• "Pot să relaţionez cu oamenii". | • "Am standarde mai înalte decât alţii".<br>• "Nu-i suport deloc pe proşti".<br>• "Voi fi respinsă dacă nu mă descurc onorabil". |
| EMOŢII: | • Optimism şi entuziasm.<br>• Preocupare pentru dreptate şi pentru binele altora. | • Teama de a face greşeli sau de a fi considerată incompetentă.<br>• Mânie şi deprimare în faţa unui feedback greu de acceptat. |

| |
|---|
| EFICACITATE:<br>• Stilul meu actual de muncă aduce rezultate bune cu clienții, dar nu merge deloc cu câțiva dintre colegii mei de rang superior. |
| SCHIMBĂRI:<br>• Comportamentul meu dominator este potențat de teama mea că voi greși și voi fi respinsă. Am nevoie să găsesc un spațiu de reflecție sau să discut cu cineva din afara mediului meu cotidian, atunci când mă simt vulnerabilă și obligată să mă apăr.<br>• Trebuie să recunosc că oamenii continuă să mă simpatizeze și să mă prețuiască, chiar și atunci când fac greșeli.<br>• Voi aplica aptitudinile pe care le exercit în dialogul cu clienții și în cazul colegilor mei, ascultându-i și căutând modalități prin care să-i motivez.<br>• Îmi voi exploata conștient optimismul și ambiția, pentru a le insufla energie celorlalți. |

Inițial, am elaborat amândoi această fișă de evidență ACE în timpul ședinței de coaching nr. 6, după ce petrecusem deja o perioadă de timp în care îi câștigasem încrederea și-i crescusem disponibilitatea de a reflecta, de a face legături între experiențe și de a-și recunoaște emoțiile. Elizabeth a constatat că procesul de explicitare a elementelor-cheie din tiparul ACE FIRST identificat în cazul ei îi era extrem de util. În ședințele următoare a făcut constant referire la această fișă, pe măsură ce începea să-și cultive relații mai bune cu colegii de serviciu.

## Recadrarea acțiunilor

Schimbările impulsionate de coaching trebuie în ultimă instanță să se manifeste ca modificări de comportament. Demersul transformator personal stimulat de coaching trebuie să fie în directă legătură cu transformarea în termeni practici, iar revelațiile personale trebuie să fie traduse în noi acțiuni. Prin recadrarea acțiunilor, coachul identifică sarcini sau "misiuni", le încadrează ca experimente pe care managerii urmează să le întreprindă în timpul scurs între ședințele de coaching, iar apoi analizează progresele înregistrate în realizarea schimbării.

## Identificarea misiunilor

Am arătat că modelarea intențiilor conține trei elemente: speranțe, credințe și așteptări. În recadrarea acțiunilor, coachul se concentrează pe modul în care cel de-al treilea element, formularea așteptărilor, se materializează sub forma angajamentului de a trece la acțiune.

Exact la fel cum conjectura despre problemele de dezvoltare cu care se confruntă un manager ia naștere din conversația purtată între coach și manager, sarcinile primite de manager trebuie și ele să apară în urma discuției axate pe colaborare. Pentru a-l ajuta pe manager să identifice misiunile care îl vor obliga să ia măsuri de acțiune, coachul folosește metoda chestionării. Întrebările coachului au menirea să "cizeleze" declarațiile de intenție de ordin mai general, până la nivelul unor acțiuni precis concentrate. De exemplu, managerul ar putea spune "Voi delega mai mult" sau "Mă voi ocupa de relația aceasta" sau "Voi avea mai mult efect în cadrul ședințelor". Aceste declarații de intenție sunt utile, dar dacă nu sunt definite mai exact. e prea puțin probabil să se materializeze într-o schimbare.

Procesul de rectificare a misiunilor în acțiuni precise este câteodată descris ca demers de identificare a unor obiective SMART — obiective care să fie Specifice, Măsurabile, Abordabile (posibil de realizat), Relevante și Temporale (fixate într-un cadru de timp). Identificarea acțiunilor nu constituie însă un proces arid de simplă aplicare a unei formule fixe — managerii trebuie să-și dezvolte o imagine asupra lor înșiși, comportându-se în moduri noi și obținând rezultate specifice. Câteva întrebări utile pentru definirea misiunilor ar fi:

- Care este primul pas practic pe care îl veți face în direcția îndeplinirii acestui obiectiv?
- Ce puteți face azi/mâine ca să demonstrați că ați început să introduceți o schimbare?

- Dacă aş fi o muscă pe perete, ce v-aş vedea făcând sau ce v-aş auzi spunând pe măsură ce adoptaţi acest nou comportament?
- Cum veţi face această schimbare? Pe ce atuuri şi aptitudini vă veţi baza? Ce factori vor îngreuna realizarea schimbării şi cum veţi aborda asemenea obstacole?
- Asupra cui va avea efect schimbarea dumneavoastră de comportament şi ce reacţii anticipaţi din partea lor?
- Ce trebuie să faceţi ca să vă asiguraţi că sunteţi susţinut în producerea acestei schimbări?
- Cum vom putea şti că rezultatul acestei misiuni sau al acestui experiment a fost un succes?

## Încadrarea misiunilor ca experimente

Scopul unei misiuni este de a iniţia o schimbare în comportamentul managerului şi, ca atare, o misiune poată fi văzută ca un experiment. Pentru manageri, ţinta constă în a explora noi metode de atingere a propriilor obiective, iar adaptarea acestor metode are loc printr-un proces iterativ de experimentare şi analiză retroactivă. Angajarea într-un experiment diferă destul de mult de obligarea cuiva să adopte o nouă formă de comportament. Experimentarea sugerează ideea de "a face o încercare", pe când obligarea la o nouă formă de comportament poate fi resimţită ca o sentinţă pe viaţă. Dacă misiunile sunt încadrate ca experimente, managerii pot fi încurajaţi să le întreprindă fără a se simţi forţaţi să adopte noul comportament şi fără a încerca să tragă concluzii premature în privinţa eficacităţii lui.

Asumarea de bunăvoie a efectuării unui experiment poate fi impulsionată dacă li se cere managerilor să descrie schimbarea în termenii unui tipar ACE FIRST. Ce vor *face* altfel, ce vor *gândi*, ce vor *simţi*, ce *rezultat* se aşteaptă să obţină în acel context, ce *tensiune* fizică vor resimţi? Explicitarea aşteptărilor în termenii tiparului ACE FIRST îi încurajează pe manageri

să fie expliciți și în privința diferenței dintre un tipar vechi și unul nou.

Așa cum menționam în capitolul 1, câteva experimente ar putea fi: conversații cu colegii care să împingă relația la un nivel superior, interacțiuni mai eficace în cadrul ședințelor de serviciu, acțiuni de delegare mai eficientă, argumentarea mai convingătoare în fața unei echipei, înțelegerea mai bună a motivațiilor pe care le au membrii echipei, gestionarea mai eficace a relației cu un client. Indiferent care ar fi experimentul, coachul caută să obțină asumarea de către manager a unui angajament conștient că îl va derula în practică.

Angajamentul de bunăvoie în direcția schimbării poate fi întărit și prin presupoziția coachului că managerul va urmări pe mai departe consecințele unui experiment. De exemplu, coachul ar putea spune: "După ce faceți acest lucru, vreau să observați cu atenție ce s-a întâmplat și apoi să-mi descrieți în detaliu rezultatul respectiv, ca și cum aș fi fost și eu acolo, uitându-mă la experimentul dumneavoastră." Presupozițiile arată că îndrumătorul coach realmente se așteaptă ca experimentul să fie pus în aplicare. Cerința ca misiunea să fie pusă pe hârtie, cu o copie pentru manager și una pentru coach, întărește și mai mult această așteptare.

## Analiza progreselor

În termenii procesului LASER de coaching, analiza progreselor înregistrate în misiunile convenite se face prin parcurgerea în sens invers a etapelor din cadrul ciclului procesual, de la *recadrare* la *evaluare*. În ședința imediat următoare celei în care s-a convenit o sarcină, coachul îi cere managerului să-i descrie ce s-a întâmplat în cursul experimentului. El pune întrebări de investigare pentru a obține o relatare detaliată a contextului în care s-a derulat experimentul, a comportamentelor, a gândurilor și a sentimentelor evocate și, în cele din urmă, a rezultatelor

la care a dus experimentul. Analizarea misiunilor furnizează informații prețioase, care contribuie mai departe la construcția conjecturală a coachului cu privire la manager.

Dacă misiunea a fost întreprinsă cu succes, atunci se validează construcția conjecturală a coachului şi intervențiile alese de acesta. Dacă managerul a experimentat un nou comportament, dar rezultatul nu a fost un succes, atunci coachul trebuie să explice logic acest deznodământ în termenii modului schimbării ACE FIRST, eventual modificând construcția conjecturală despre manager.

Spre exemplu, o femeie manager şi-a exersat aptitudinile de delegare şi a încercat să le pună în practică în relație cu un coleg subordonat. Abia atunci, punând întrebări despre reacția defavorabilă a colegului în cauză, a ajuns coachul să afle că autoritatea femeii respective era subminată de propriul ei şef. Moment din care intențiile coachingului şi-au mutat direcția de concentrare dinspre îmbunătățirea delegării, spre gestionarea relațiilor cu superiorii.

Dacă managerul nu întreprinde misiunea convenită, coachul trebuie să facă un efort pentru a înțelege de ce. Uneori este nevoie de refuzul managerului pentru a demonstra că misiunea nu a fost suficient de bine adaptată la circumstanțele acestuia — caz în care coachul şi managerul trebuie să discute ajustările care se impun. Totuşi, lipsa de conformare cu misiunile convenite poate să indice şi o rezistență la schimbare, dovedind aşadar că există emoții conştiente sau inconştiente care trebuie aduse la suprafață şi recunoscute. În acest caz, coachul trebuie să examineze cu alți ochi conjectura construită despre manager şi, astfel, să decidă ce intervenție se impune pentru a recunoaşte emoțiile de la rădăcina rezistenței lui la schimbare. Această reexaminare este o revenire la etapa evaluării şi cea de construcție narativă din procesul de coaching.

Chiar şi atunci când managerul a întreprins schimbările discutate şi a obținut rezultate pozitive, s-ar putea să arate

ulterior că întâmpină greutăți. Ideea că pot apărea obstacole trebuie să fie normalizată ca parte a procesului de schimbare şi, de fapt, să fie chiar prețuită ca experiență de învățare pozitivă, care permite perfecționarea noilor comportamente adoptate. Anticiparea impedimentelor şi exersarea unor răspunsuri alternative în fața obstacolelor constituie intervenții importante pentru viabilizarea motivației în favoarea schimbării.

## Încheierea

În termenii modelului LASER, încheierea face mai mult parte din etapa învățării, decât din cea a recadrării, dat fiind că stabilirea, menținerea şi, în final, desființarea granițelor coachingului constituie elemente ale gestionării spațiului învățării. Cu toate acestea, vom aborda aici chestiunea "încheierii", pentru că se potriveşte mai bine ideatic la sfârşitul acestei descrieri necesarmente secvențiale a procesului LASER de coaching.

Încheierea unei relații de coaching este importantă pentru că modul în care este gestionată determină gradul în care managerii vor putea folosi în mod sustenabil ceea ce au învățat. Modul în care procedează coachul pentru a încheia relația cu managerul reflectă întregul proces de coaching pentru lideri. O relație de coaching în care sunt analizate în mod explicit problemele personale şi factorii inconştienți, pe lângă problemele organizaționale, are probabil o semnificație extraordinară pentru manager — deci perspectiva încheierii acestei relații poate evoca sentimente puternice. Dar această fază nu este separată de restul coachingului, ci, de obicei, cuprinde o recapitulare în formă concentrată a mare parte din ceea ce s-a petrecut până atunci în relația de coaching. Strategiile inconştiente pe care managerii le aplică în relațiile din viața lor, care au fost supuse examinării în cadrul coachingului, sunt tocmai strategiile pe care vor fi înclinați să le retrăiască împreună cu coachul, în etapa de încheiere.

Voi ilustra acest concept prin considerarea tipurilor de reacții inconștiente care corespund în mod specific stilului de conducere sfidător și celui docil și voi schița unele intervenții utile în fiecare caz. Apoi voi considera factorii conștienți pe care trebuie să-i examinăm în etapa de încheiere, care se aplică tuturor managerilor, indiferent dacă există sau nu probleme inconștiente ce se impun luate în considerare.

## Emoțiile inconștiente stârnite de încheiere

În cazul liderului sfidător, strategia inconștientă în relație cu cei din jur este de autonomie, întemeiată pe un șir de experiențe precoce de respingere și pe reacția de teamă de dependență. Pentru acești manageri, a arăta că se simt vulnerabili este un semn de slăbiciune. În ciuda faptului că, prin coaching, încep să-și înțeleagă tendința de a-și nega aceste emoții pentru a se izola de ele și să știe ce implicații are acea izolare pentru stilul lor de conducere, în preajma încheierii relației de coaching acești manageri revin adesea la stilul lor sfidător.

Spre exemplu, ei ar putea propune anularea ultimelor câteva ședințe de coaching, pe motiv că ar fi învățat deja tot ceea ce aveau nevoie să știe. Ei ar putea reveni iar la stilul tranzacțional de conversație, care le era caracteristic la începutul relației de coaching, și s-ar putea să dorească să se concentreze exclusiv asupra obiectivelor practice și asupra evaluării rezultatelor coachingului.

În cazul liderilor docili, strategia inconștientă în raport cu ceilalți este una de dependență, având ca sursă experiențele precoce de inconsecvență și intruziune. Pentru acești manageri, manifestarea oricăror frustrări reprezintă un pericol, deoarece simt nevoia intensă de a se face plăcuți. În ciuda faptului că, prin coaching, au ajuns să-și conștientizeze tendința de a se arăta împăciuitori în stilul lor de conducere, în preajma încheierii relației de coaching ei revin adesea din nou la stilul docil.

Spre exemplu, ar putea încerca să suplimenteze numărul şedinţelor de coaching sau să se asigure că vor mai avea acces şi pe viitor la coachul lor. Ei ar putea exprima o recunoştinţă exagerată faţă de coach, căutând la acesta aprobare pentru eforturile lor. Sau ar putea să se retragă din dimensiunea interpersonală, concentrându-se pe procedurile şi aşteptările specificate formal în contractul de coaching, pentru a verifica dacă s-au conformat acelor aşteptări.

## Abordarea subtextului inconştient

Abordarea de către coach a acestor mecanisme de apărare în timpul etapei de încheiere este aceeaşi ca în timpul celorlalte etape ale procesului de coaching. Coachul trebuie să gestioneze cu atenţie graniţele spaţiului de învăţare, arătând explicit care este numărul de şedinţe disponibile şi importanţa particulară a acestora pentru consolidarea învăţării. De asemenea, coachul ar putea dejuca dinainte tentativele defensive ale managerilor, remarcând că se întâmplă adesea ca unii dintre ei să se retragă sau să anuleze o parte din şedinţe, ca mijloc de evitare a sentimentelor lor faţă de încheierea relaţiei şi că, din multe puncte de vedere, aceste ultime şedinţe de coaching sunt cele mai importante din întregul proces. Alternativ, în cazul managerilor docili, coachul ar putea observa că încercarea de a extinde contractul poate fi un mod de evitare a sentimentelor provocate de încheierea relaţiei, şi că, de obicei, lucrul cel mai productiv ce poate fi făcut constă în a lucra exact cu aceste sentimente în timpul ultimelor câtorva şedinţe disponibile.

Odată reafirmate graniţele spaţiului de învăţare, ca loc în care se examinează sentimentele, gândurile şi acţiunile practice, coachul trebuie să recunoască emoţiile evocate de încheiere şi, acolo unde este posibil, să creeze legături între experienţele prezente şi unele din trecut. A remarca faptul că retragerea managerului indică un tipar de comportament

care era uzual *şi* în trecut, *şi* în contextul profesional curent reprezintă un foarte convingător mod de interpretare (transfer). Dacă se face cu compasiune, remarca respectivă poate conduce la recunoaşterea pertinentă a nevoii de sprijin de validare şi de colaborare, pe care o resimte managerul sfidător, în contrast cu obiceiul lui de a-şi nega dependenţa. Pe de altă parte, identificarea unor legături între dorinţa managerului docil de a se agăţa de relaţia de coaching şi stilul său împăciuitor în raport cu cei din jur, atât în prezent, cât şi în trecut, poate să conducă la o recunoaştere explicită a nemulţumirii lui faţă de ideea de a se conforma. Aducând la suprafaţă şi confirmând aceste sentimente, dar fără a-l face pe manager să se simtă intimidat sau tentat să răspundă ostil, coachul îi stimulează capacitatea de autoexprimare şi asertivitate autentică.

## Factorii conştienţi în raport cu încheierea

Dacă sunt recunoscute explicit sentimentele inconştiente evocate de încheiere sau dacă managerii nu par să fie excesiv de rezervaţi în privinţa perspectivei încheierii, coachul trebuie să abordeze o serie întreagă de factori legaţi de terminarea relaţiei. În această privinţă, scopul esenţial este de a întări schimbările pozitive şi de a cerceta modul în care vor fi susţinute aceste schimbări.

Există mai multe etape ale acestui demers.

Mai întâi, coachul îl invită pe manager să reflecteze asupra gradului în care s-au realizat obiectivele personale şi cele organizaţionale. Această reexaminare a obiectivelor îl încurajează pe manager să se gândească în ce fel va putea menţine un echilibru creator între nevoile lui individuale şi cele organizaţionale — însăşi esenţa leadershipului autentic!

În al doilea rând, managerul trebuie să identifice ce anume s-a schimbat ca rezultat al coachingului, ce a permis producerea acelor schimbări şi de ce anume are nevoie pentru păstra-

rea tendințelor pozitive. Dacă managerul poate să identifice realizările care derivă din propriile lui resurse, atunci este de presupus că şi le va exploata şi pe viitor. Spre exemplu, capacitatea de a face un pas înapoi din situațiile acute şi de a reflecta asupra opțiunilor disponibile este un rezultat-cheie al coachingului, iar recunoaşterea acestei capacități îl încurajează să vadă cum se poate îndruma singur — cum poate deveni "propriul său coach". Mai mult, ideea de "coach interior" îi poate întări convingerea că este în stare să întreprindă singur, fără ajutor, procesul de coaching axat pe reflecție, pe dobândirea unor viziuni intuitive şi pe planificarea acțiunilor.

În al treilea rând, coachul şi managerul trebuie să recunoască domeniile în care nu s-a produs nici o schimbare şi să discute despre cum urmează să fie gestionate aceste domenii. Uneori, țintele inițiale pentru schimbare devin mai puțin importante pe măsură ce se identifică noi ținte de dezvoltare, deci aceste domenii inițiale vor fi recunoscute ca mai puțin prioritare. În alte situații, managerii ajung să-şi dea seama că o schimbare dorită este practic nerealistă în cazul lor (cum ar fi, de pildă, un manager care ar vrea să fie flexibil şi deschis la orice idee, dar să devină, în acelaşi timp, capabil să-şi conducă proiectele printr-o abordare extrem de sistematică). În asemenea circumstanțe, coachul îl va încuraja pe manager să vadă cum ar putea colabora cu alții în gestionarea anumitor aspecte ale rolului profesional jucat, rămânând astfel liber să exceleze în domeniile unde are mai multe calități.

În fine, coachul şi managerul trebuie să reexamineze o serie de probleme care au fost convenite la începutul procesului de coaching. Dacă este cazul, ei trebuie să cadă de acord asupra rezervării unei şedințe ulterioare în care să facă analiza progreselor înregistrate sau o eventuală reluare a procesului de coaching. De asemenea, coachul trebuie să confirme procedura pentru evaluarea muncii de coaching şi să obțină din partea managerului acordul că va furniza feedbackul necesar. Mai

departe, coachul trebuie să confirme procedura convenită pentru a-i furniza şefului managerului sau altui sponsor informaţiile cuvenite şi să verifice cum se va organiza acest lucru între coach şi manager.

Abordarea încheierii coachingului prin soluţionarea factorilor conştienţi şi inconştienţi le permite managerilor să-şi internalizeze lucrurile învăţate, reunind multiplele legături şi revelaţii câştigate şi traducându-le în strategii viabile pentru îmbunătăţirea performanţei.

## Rezumat

În etapa recadrării, coachul face intervenţii care promovează schimbarea. Eu iau în considerare trei categorii de intervenţii axate pe recadrare: referitoare la emoţii, cogniţii şi respectiv acţiuni. Recadrarea emoţiilor are ca obiect aducerea lor la suprafaţă şi recunoaşterea lor explicită, ca bază esenţială pentru transformarea lor. Am descris o serie de tehnici pentru abordarea emoţiilor: folosirea tăcerii, normalizarea, externalizarea şi identificarea legăturilor. În privinţa cogniţiilor, recadrarea se realizează prin modificarea poziţiei perceptuale, utilizându-se limbajul capacitant în reflectare şi fişele de evidenţă ACE. Recunoaşterea emoţiilor şi a cogniţiilor şi claritatea în privinţa lor deschid calea către considerarea acţiunilor practice în vederea materializării schimbării. Recadrarea acţiunilor presupune identificarea misiunilor care duc la o schimbare de comportament, încadrarea acestor misiuni ca experimente şi analizarea progreselor înregistrate cu misiunile respective, în timpul şedinţelor ulterioare.

În sfârşit, am discutat despre semnificaţia încheierii procesului de coaching, cu potenţialul ei de a aduna laolaltă multe dintre dificultăţile esenţiale întâmpinate de manageri în dezvoltarea lor. Acordându-se atenţie emoţiilor inconştiente

evocate de încheiere, alături de reexaminarea şi rezumarea explicită a domeniilor de învățare, se creează baza necesară pentru o schimbare sustenabilă, odată procesul de coaching încheiat.

# 9 Calități și competențe

*Da, și poate-am să rămân student pe viață! (Trofimov)*

— ANTON PAVLOVICI CEHOV (1860-1904)

Metodologia de coaching descrisă în această carte pune accentul pe necesitatea unei abordări sofisticate în demersul de dezvoltare a managerilor. Pe de o parte, trebuie să ținem cont de complexitatea vieții organizaționale și de cerințele contradictorii la care sunt supuși managerii. Pe de altă parte, se cuvine să luăm în considerare chestiunile personale și să înțelegem impactul acestora asupra potențialului profesional al managerilor. În acest capitol, voi examina competențele de bază pe care un coach trebuie să le posede, precum și tipurile de pregătire formală și experiență prin care trebuie să treacă. În continuare, voi vorbi despre necesitatea perfecționării în permanență a coachilor și, în particular, despre rolul supervizării în menținerea nivelului de calitate al coachingului. În final, mă voi apleca asupra unei chestiuni nu mai puțin importante: cum pot sponsorii să abordeze achiziționarea serviciilor de coaching într-un mod care să le ofere garanția obținerii rezultatelor dorite din procesul de coaching.

## Competențele de bază

Aptitudinile şi calitățile comportamentale necesare pentru a îndeplini un rol profesional pot fi descrise în termenii competențelor. Cu toate că un anume set de competențe nu va reuşi niciodată să capteze şi să exprime absolut toate nuanțele de comportament care asigură eficacitatea unei persoane în rolul îndeplinit, ele ne furnizează totuşi o metodă valoroasă pentru evidențierea componentelor necesare în vederea succesului. Competențele identificate aici schițează o arie de concentrare pentru instruirea de specialitate şi perfecționarea coachilor şi asigură un cadru conceptual pe baza căruia îndrumătorii cu experiență îşi pot aprecia performanța. De asemenea, ele le oferă şi sponsorilor criterii adecvate pentru selectarea unor coachi competenți.

Voi examina aici competențele de bază pentru un coach în cele trei domenii pe care le consider principale:

- domeniul psihologic;
- domeniul vieții organizaționale;
- dezvoltarea relațiilor.

Prezența acestor trei tipuri de competențe garantează că îndrumătorul coach este capabil să lucreze eficient cu problemele personale şi organizaționale şi să utilizeze relația interpersonală ca instrument pentru stimularea schimbării. În experiența mea, se întâmplă destul de frecvent să întâlnim un coach deosebit de bine pregătit în privința a două dintre aceste competențe, dar dând dovadă de slăbiciune în privința celei de-a treia, ceea ce creează un oarecare dezechilibru în stilul lor de coaching. Spre exemplu, un coach care deține vaste cunoştințe în domeniul psihologiei şi se pricepe să dezvolte relații interpersonale, dar care nu este suficient de familiarizat cu lumea organizațională tinde să transforme coachingul într-un demers de consiliere psihologică sau de psihoterapie. Pe de altă parte, unui coach

care deține vaste cunoștințe de afaceri s-ar putea să-i lipsească propensiunea psihologică necesară pentru a ataca problemele personale și, deci, să se concentreze exclusiv pe dobândirea aptitudinilor practice de către manager.

Acoperirea echilibrată a acestor trei domenii de competență asigură fundamentul pentru un coaching apt să potențeze o schimbare autentică și relevantă pentru organizație.

## Domeniul psihologic

Propensiunea spre psihologie a coachului înseamnă capacitatea lui de a analiza stările cognitive și emoționale care stau la baza comportamentului managerului. Când descriem comportamentul cuiva, putem face distincție între *ce* face și *cum* face acea persoană și considerațiile despre *de ce* face persoana respectivă un anume lucru. În timp ce întrebările *ce* și *cum*, aplicate unui anumit comportament, au răspunsuri în general deschise verificării obiective, la întrebarea *de ce* răspunsul nu poate fi niciodată cunoscută pe deplin, dat fiind că ni se cere să considerăm motivația din spatele comportamentului. Propensiunea psihologică se referă practic la curiozitatea și disponibilitatea de a aborda posibilele răspunsuri la întrebarea *de ce?*, și de a testa aceste ipoteze prin întrebări și observație permanentă. În coaching, propensiunea spre psihologie este esențială, deoarece tocmai prin construcții conjecturale despre motivele primordiale ajunge coachul să înțeleagă ce factori vor influența capacitatea managerului de a realiza o schimbare sustenabilă.

Propensiunea psihologică are în componență două seturi de capacități — unul asociat cunoașterii de sine, iar celălalt asociat cunoașterii celorlalți (vezi tabelul 20). Cunoașterea de sine îi impune îndrumătorului coach să fie capabil și dispus să reflecteze asupra propriilor sale motivații, conștiente și inconștiente. Capacitatea de autocunoaștere este uneori concepută

**Tabelul 20** Propensiunea spre psihologie a coachului

| CUNOAŞTEREA DE SINE |
| --- |
| Coachul demonstrează că are capacitatea:<br>• să-şi privească din afară propriile experienţe şi să observe preferinţele, înclinaţiile şi prejudecăţile (punctele sensibile) care stau la baza comportamentului său;<br>• să-şi nareze istoria personală, înţelegând semnificaţia emoţională a principalelor evenimente;<br>• să reflecteze asupra propriului comportament şi să aducă la suprafaţă motivaţii inconştiente;<br>• să-şi examineze sentimentele, gândurile şi reacţiile şi să distingă între cele evocate de alţi şi cele care derivă din propria construcţie psihică (adică să ştie să abordeze problema contratransferului);<br>• să-şi mute direcţia de vizare de la un aspect la altul al experienţelor lor mentale şi emoţionale (de pildă acţiuni, cogniţii, emoţii, context sistemic) şi să examineze multiple explicaţii pentru evenimentele petrecute. |
| CUNOAŞTEREA CELORLALŢI |
| Coachul demonstrează că are capacitatea:<br>• să suspende orice judecată de valoare despre sentimentele, gândurile şi comportamentele interlocutorului;<br>• să obţină şi să construiască o naraţiune despre istoria personală a interlocutorului şi despre semnificaţiile emoţionale ale experienţelor biografice ale acestuia;<br>• să înţeleagă motivaţia conştientă şi inconştientă a interlocutorului, precum şi efectul acesteia asupra gândurilor şi comportamentului acestuia;<br>• să identifice tipare de relaţionare din trecut, care sunt retrăite în prezent (adică să ştie cum să abordeze problema transferului);<br>• să facă legături între diferitele domenii de relevanţă ale experienţei unei persoane (de exemplu: trecut/prezent; personal/organizaţional; acţiuni, cogniţii şi emoţii). |

ca o separare între un sine care joacă rolul de observator şi un sine care trăieşte efectiv experienţa observată (Casement, 1985) — separare care ne permite atât să privim obiectiv, din afară, sentimentele, gândurile şi comportamentele adoptate, cât şi să le trăim din interior. Cunoaşterea celorlalţi derivă din dirijarea de către coach a aceloraşi calităţi necesare pentru autocunoaştere înspre înţelegerea celorlalţi.

Multe dintre capacitățile incluse în conceptul propensiunii psihologice fac parte din gama de aptitudini necesare pentru dezvoltarea relației de coaching; pe acestea le voi examina mai jos. Totuşi, mai întâi trebuie să luăm în considerare capacitatea coachului de a aborda cu competență şi problematica afacerilor organizaționale.

## Domeniul practic organizațional

Un coach trebuie să cunoască şi problematica organizațională, dacă vrea să se bucure de credibilitate în ochii sponsorilor şi ai managerilor. El trebuie să demonstreze că înțelege natura dificultăților organizaționale şi că poate să intre în procesul de coaching ca un model de competență în acest domeniu. Din acest punct de vedere, consider că propensiunea organizațională are în componență două aspecte (vezi tabelul 21).

În primul rând, este vorba de capacitatea coachului de a arăta că este conştient de interesele organizaționale. Aici intră sensibilitatea la contextul organizațional, înțelegerea structurii şi a dimensiunii politice şi previzionarea impactului lor asupra misiunii de coaching. În al doilea rând, se impune ca îndrumătorul coach să gestioneze de o manieră profesionistă, ca un adevărat om de afaceri, furnizarea serviciului de coaching. Aici intră negocierea rezultatelor abordabile, gestionarea granițelor, susținerea unei concentrări pe obiectivele organizaționale în paralel cu obiectivele personale ale managerului şi evaluarea eficientă a proceselor de coaching derulate prin contract.

Aş vrea să atrag aici atenția în mod deosebit asupra importanței pe care o are competența coachului în a negocia cu sponsorii scopul concret al coachingului. Aceasta este principala ocazie pe care o are un coach de a gestiona aşteptările organizaționale în legătură cu ceea ce se poate realiza şi de a stabili genul de susținere şi de feedback care ar putea fi necesare ca parte a coachingului. În experiența mea, se întâmplă uneori

ca îndrumătorul coach să accepte prea repede şi prea uşor o misiune de coaching, fără a se consulta în detaliu cu sponsorii asupra clarităţii şi caracterului realizabil al obiectivelor. În practică, sponsorii apreciază foarte mult profesionalismul şi expertiza unui coach care îi provoacă să fie realişti în legătură cu sfera de rezultate a coachingului şi care, la sfârşitul procesului, se pricep să evalueze obiectiv munca depusă.

**Tabelul 21** Propensiunea practică a coachului

| CUNOAŞTEREA ORGANIZAŢIONALĂ |
| --- |
| Coachul demonstrează că are capacitatea:<br>• să înţeleagă cum se fac banii într-o firmă; să deţină cunoştinţe despre produsele şi serviciile ei, pieţele servite şi concurenţa, performanţa financiară şi perspectivele de viitor;<br>• să înţeleagă cum este structurată firma şi care este natura rolurilor-cheie din interiorul ei;<br>• să identifice unde rezidă puterea de decizie într-o organizaţie şi cum anume va fi influenţată misiunea coachingului de această putere;<br>• să descifreze contextul organizaţional în care are loc demersul de coaching, discernând între subtextele explicite şi cele nemărturisite;<br>• să discearnă natura şi statutul relaţiilor de muncă esenţiale, care vor avea un impact asupra posibilităţii managerilor de a-şi realiza obiectivele. |
| ATITUDINEA PROFESIONISTĂ |
| Coachul demonstrează că are capacitatea:<br>• să clarifice şi să sistematizeze obiectivele sponsorului pentru o misiune de coaching, astfel încât acestea să fie tangibile şi realizabile;<br>• să gestioneze contractul de coaching, specificând şi menţinând limitele adecvate;<br>• să modeleze obiectivele şi intenţiile managerilor în aşa fel încât să se menţină un echilibru între obiectivele organizaţionale şi cele personale;<br>• să identifice sarcini şi experimente practice care să asigure transformarea viziunilor personale în acţiuni concrete;<br>• să gestioneze evaluarea coachingului şi să-i asigure feedback sponsorului/ organizaţiei. |

## Domeniul dezvoltării relațiilor

Relația dintre coach și manager este mediul facilitator în care are loc întregul demers de coaching, iar dezvoltarea și gestionarea ei reprezintă o competență fundamentală pentru coach. Dezvoltarea relațiilor nu este o competență complet separată de propensiunea psihologică și de propensiunea organizațională, ci o capacitate atotcuprinzătoare, care aduce toate celelalte competențe în serviciul capacitării schimbării. Astfel, în descrierea diverselor aptitudini asociate cu dezvoltarea relațiilor, mă voi referi la diferite elemente deja menționate în contextul celorlalte două competențe: propensiunea psihologică și cea organizațională.

Relațiile productive pot fi văzute ca evoluând printr-o serie de stadii tipice, așa cum se arată în modelul de dezvoltare a relațiilor discutat anterior (vezi capitolul 6). Aceste model de dezvoltare a relațiilor poate fi aplicat în relația de coaching pentru a obține o imagine orientativă în privința diferitelor sale etape de evoluție. Figura 19 ilustrează schimbarea direcției de concentrare în cadrul relației de coaching. Axa verticală reprezintă extremele concentrării pe rezultate și concentrării pe relație (adică pe intimitate). Axa orizontală reprezintă extremele întăririi încrederii și riscării încrederii (adică autonomia). Se pot identifica un număr de cinci aspecte ale dezvoltării unei relații de coaching, după cum urmează.

- *Gestionarea așteptărilor*
  Coachul stabilește scopul, așteptările, limitele și obiectivele pentru coaching, dintr-o perspectivă organizațională și dintr-una personală. Își instituie credibilitatea și calmează anxietatea managerilor în privința a ceea ce ar putea însemna coachingul pentru ei.
- *Crearea raportului de afinitate*
  Coachul folosește ascultarea activă, chestionarea și reflectarea, pentru a reuși să-i înțeleagă pe manageri și pentru

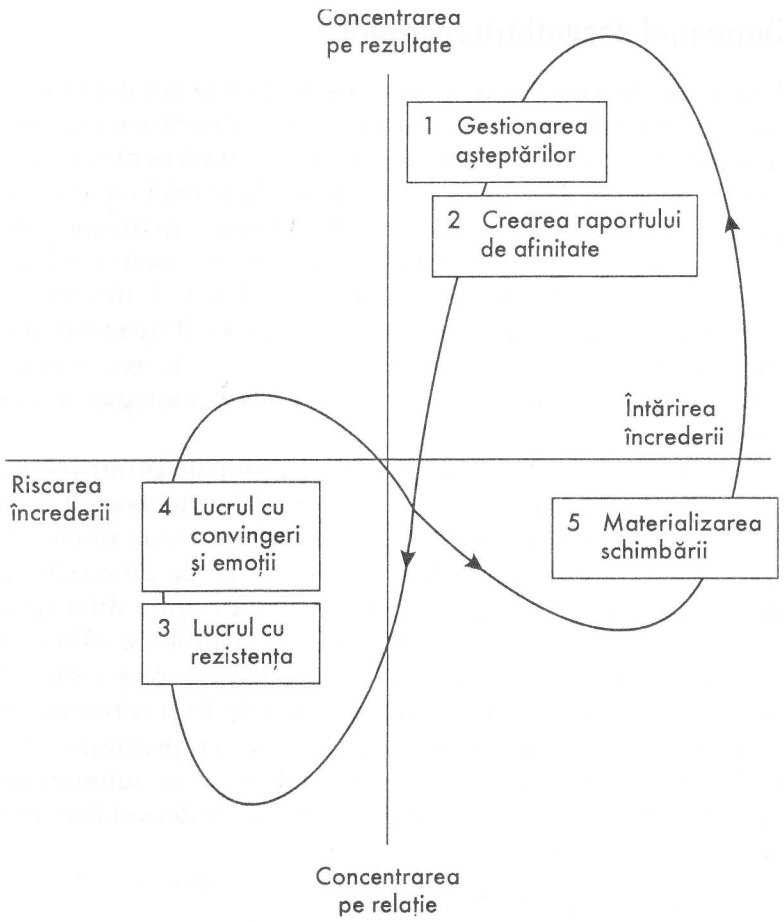


**Figura 19** Stadiile unei relații de coaching

a le demonstra că-i înțelege, acordând atenție motivelor, preocupărilor şi sentimentelor profunde.

- *Lucrul cu rezistența*
  Coachul găseşte o explicație pentru blocajele conştiente şi inconştiente care împiedică schimbarea şi face intervenții

pertinente, exploatând, după caz, atuurile şi resursele existente.

- *Lucrul cu convingerile şi emoțiile*
  Coachul identifică, aduce la suprafață, recunoaşte explicit şi normalizează sentimentele şi convingerile evocate de dificultatea adoptării unor noi tipare de gândire şi comportament şi întăreşte valoarea conştientizării şi a cunoaşterii intuitiv-revelatoare.
- *Materializarea schimbării*
  Coachul traduce conştientizarea şi viziunile personale în schimbări practice de comportament, ajustând obiectivele şi aşteptările dacă se dovedeşte necesar, şi stabilind modul în care învățarea va fi susținută pe mai departe, odată coachingul încheiat.

La început de tot, coachul caută "să gestioneze aşteptările", iar această concentrare pe rezultate se sprijină pe capacitatea lui de a ține cont de problematica organizațională. Un coach are grijă să fie luate în considerare atât problemele personale, cât şi cele organizaționale şi scoate în evidență necesitatea de a lucra cu posibilele tensiuni dintre cele două contexte. În paralel cu gestionarea aşteptărilor are loc "crearea raportului de afinitate", care se sprijină pe capacitatea coachului de a lua în calcul problematica psihologică. Cu instituirea unor aşteptări explicite şi a unei comunicării reciproce în plan afectiv, interacțiunile dintre coach şi manageri se deplasează dintr-un plan al concentrării pe rezultate într-un plan al concentrării pe relație.

Unii coachi se mulțumesc cu crearea unui asemenea raport de comunicare şi renunță să mai dezvolte relația de coaching până la nivelul următoarelor două stadii — stadiul "lucrului cu rezistența" şi stadiul "lucrului cu convingerile şi emoțiile". Dificultatea trecerii relației în următoarele două stadii este dată de deplasarea în direcția "riscării încrederii", iar pe coach îl poate îngrijora ideea că s-ar putea să dăuneze

relației. Dar tocmai prin lucrul cu rezistența reușește coachul să găsească semnificația opoziției inconștiente la schimbare a managerului, înfruntând și contestând blocajele, asigurând un feedback dificil și identificând legături în privința tiparelor de comportament. Asemenea provocări dau naștere la emoții. Coachul trebuie să lucreze cu aceste emoții, să le aducă la suprafață și să le recunoască explicit, capacitându-l pe manager să înțeleagă impactul pe care îl au convingerile și sentimentele asupra eficacității sale.

În stadiul "materializării schimbării", coachul încurajează experimentarea unor noi comportamente. El revizuiește obiectivele și le ajustează în lumina schimbărilor produse în circumstanțele organizaționale și personale, menținând astfel relevanța și motivația pentru schimbare. Mai mult, climatul de colaborare instituit în cadrul relației în acest stadiu le dă coachului și managerului posibilitatea să-i analizeze valoarea, să renegocieze așteptările (revenind la prima etapă) și să stabilească modul în care va fi continuată învățarea, odată încheiat procesul de coaching.

## Instruirea de specialitate

Pe măsură ce cererea pentru coaching a crescut, tot mai mulți oameni își oferă serviciile ca îndrumători coach pentru organizații. Instruirea lor de specialitate și experiența pe care o au variază însă enorm și, fără un consens instituit în privința cerințelor pe care trebuie să le îndeplinească acest tip de îndrumători, sponsorii sunt obligați să judece singuri, conform propriului discernământ, pe cine să aleagă. Mulți asemenea îndrumători își oferă serviciile pe baza faptului că au fost cândva manageri în cadrul unei organizații. Alții au calificare de consilieri psihologici sau psihoterapeuți, considerând că instruirea și pregătirea lor clinică reprezintă dovada capacității

lor de a-i dezvolta pe alții. Iar cei dintr-o a treia categorie dețin o anume experiență în furnizarea serviciilor de instruire, consultanță, evaluare psihologică sau educație. Chiar dacă mulți dintre acești îndrumători pot fi extrem de bine pregătiți și chiar talentați în anumite domenii, dacă vor să capete eficacitate în coaching, ei trebuie să-și dezvolte o *combinație armonioasă* de aptitudini.

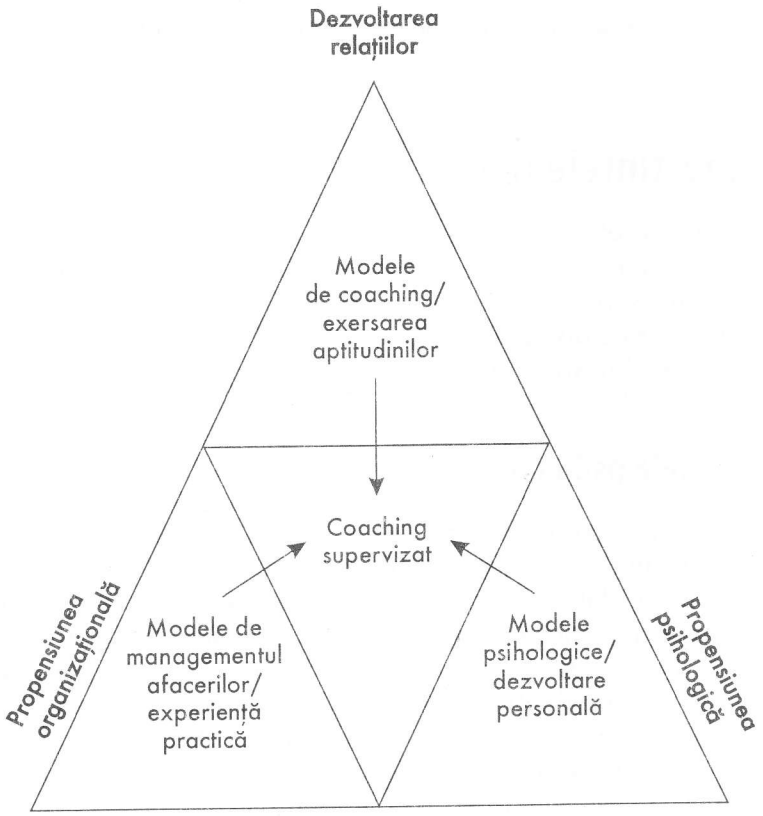


**Figura 20** Combinarea teoriei cu practica

Instruirea de specialitate a coachilor este încă într-un stadiu embrionar. În ultimii câțiva ani am asistat la introducerea în sistemul universitar a unor serii de cursuri specifice pentru coaching şi mentorat, iar în viitorul apropiat este probabil ca numărul lor să crească în ritm constant. Dar pentru ca asemenea cursuri să dezvolte combinația adecvată de aptitudini necesare în coaching, ele trebuie să acopere toate cele trei domenii de competență de bază, discutate mai sus, şi să asigure oportunități de asimilare atât a cunoştințelor teoretice, cât şi a celor practice, în fiecare dintre aceste domenii (vezi figura 20).

## Cunoştințele teoretice

Bagajul teoretic al coachului trebuie să acopere cele trei domenii de competență de bază — psihologie, managementul afacerilor şi relațiile şi procesul de coaching. În continuare, voi descrie în linii generale domeniile de teorie cu care orice coach trebuie să fie bine familiarizat.

### Modelele psihologice

Din perspectiva psihologiei, un coach trebuie să dețină o cunoaştere temeinică a câtorva dintre cele mai importante modele psihologice, dat fiind că acestea îi furnizează o bază conceptuală utilă pentru înțelegerea multora dintre dificultățile personale cu care se confruntă managerii. Aici intră modelele învățării, dezvoltării, personalității şi motivației. În plus, un coach trebuie să aibă noțiuni bine fixate din unul sau mai multe curente majore ale psihoterapiei, cum ar fi psihanaliza, şcoala cognitiv-comportamentală, şcoala gestaltistă, curentul umanist sau psihoterapia sistemică. Aceste teorii şi modele furnizează cadrul conceptual necesar pentru aplicarea propensiunii psihologice.

## Modelele de management al afacerilor

Din perspectiva lumii afacerilor, un coach trebuie să dețină o bună cunoaştere a contextului organizațional, inclusiv în ceea ce priveşte cultura, structura şi strategia. Mai departe, el trebuie să fie capabil să înțeleagă comportamentul indivizilor din organizații în termenii modelelor de conducere, management şi muncă în echipă. De asemenea, un coach trebuie să aibă noțiuni despre modul în care se elaborează rolurile şi responsabilitățile aferente unui post organizațional şi despre modul în care se evaluează şi se gestionează performanța managerilor. Aceste teorii şi modele, susținute cu studii de caz ilustrative, furnizează baza conceptuală necesară pentru aplicarea propensiunii organizaționale.

## Modelele de coaching

Pe măsură ce coachingul din organizații se maturizează ca disciplină de sine stătătoare, are loc o definire graduală a propriului sistem teoretic, distinct şi aparte de cel al psihologiei sau al managementului afacerilor. Prin urmare, bagajul conceptual al oricărui coach trebuie să cuprindă modele de schimbare individuală în interiorul organizațiilor, precum şi buna stăpânire a instrumentelor psihometrice folosite pentru dezvoltare. Înțelegerea diferitelor modele de consultanță îi permite unui coach să facă distincție între modelele orientate spre soluție şi cele orientate spre proces şi să identifice aptitudinile-cheie de ascultare şi chestionare care stau la baza dezvoltării unor relații eficace cu sponsorii şi managerii. Tot în cadrul acestui domeniu, un coach trebuie să ştie cum să administreze contractul şi limitele misiunii de coaching, precum şi să sintetizeze şi să furnizeze feedback asupra rezultatelor. Acest bagaj conceptual asigură baza pentru ceea ce eu am descris drept dezvoltarea relațiilor într-un context organizațional.

# Bagajul de experiență

Un coach nu poate fi eficace dacă nu are în spate o experiență bogată şi diversificată. La fel ca în cazul cunoştințelor teoretice, bagajul de experiență poate fi corelat cu fiecare dintre cele trei competențe de bază ale coachingului. Prin urmare, coachii au nevoie de experiență care să le cultive propensiunea psihologică, propensiunea organizațională şi aptitudinile de dezvoltare a relațiilor.

## Dezvoltarea personală

În termenii propensiunii psihologice, cea mai importantă experiență cu valențe de instruire provine din implicarea coachului însuşi într-un demers de dezvoltare personală individuală. Piatra de temelie a propensiunii psihologice o constituie capacitatea de autocunoaştere, iar aceasta nu poate fi realizată decât prin supunerea coachului la un proces îndelungat şi concentrat de introspecție. Autocunoaşterea şi examinarea interioară se pot obține, într-o oarecare măsură, din participarea la seminare de dezvoltare personală, din supunerea la teste psihometrice şi din feedbackul primit de la alții într-un context de învățare reflexivă — mai ales dacă cei care oferă feedback sunt ei înşişi maturi din punct de vedere psihologic şi cu bune aptitudini de relaționare interpersonală. Totuşi, după părerea mea, un coach trebuie să facă el însuşi ceea ce le recomandă altora, adică să se supună unui proces individual de dezvoltare în domeniul coachingului, al consilierii psihologice sau al psihoterapiei.

Tipul particular de dezvoltare personală ales depinde de preferința coachului în cauză, dar în opinia mea orice coach trebuie să parcurgă cel puțin 12 luni de dezvoltare în sistem de dialog individual şi chiar mai mult, dacă se aşteaptă să lucreze cu manageri pentru o perioadă îndelungată. Argumentul logic al acestei opinii este că un coach trebuie să fie mai conştient de

propriile atitudini şi comportamente decât managerii cu care va lucra. Chiar dacă durata demersului de pregătire individuală nu reprezintă, prin sine, o garanție a bunei cunoaşteri de sine, există măcar siguranța că îndrumătorul coach îşi abordează conştient şi sistematic propriile probleme personale.

Mai departe, tipul de dezvoltare în sistem individual trebuie să fie cel puțin tot atât de "profund" ca acela pe care coachul se gândeşte să-l ofere. Spre exemplu, dacă un coach vrea să lucreze cu problematica inconştientului, atunci trebuie să se implice într-un demers specializat care îl învață să-şi studieze propriile motivații inconştiente.

## Experiența de muncă în lumea afacerilor

Mulți coachi au experiență anterioară de muncă în organizații, eventual ca manageri, instructori sau chiar directori superiori, iar aceste cunoştințe practice din lumea afacerilor sunt de neprețuit pentru că-i ajută să înțeleagă sarcinile, problemele şi frustrările celor pe care îi îndrumă. Dificultățile uzuale ale muncii într-o organizație, exercitarea influenței în cadrul unei rețele complexe a factorilor de decizie, motivarea angajaților, păstrarea concentrării pe prioritățile cele mai importante, atingerea țintelor de plan în limita bugetelor stabilite — iată genul de realități pe care le înțeleg cel mai bine cei care au fost nevoiți să se lupte direct cu ele.

Un coach trebuie să fi asistat nemijlocit la modul în care funcționează organizațiile, iar dacă nu are o experiență de muncă din interior, atunci trebuie să întreprindă misiuni de coaching sau proiecte care să-l determine să aprecieze la justa ei valoare complexitatea sarcinii de capacitare a schimbării într-un context organizațional. O oarecare experiență practică de viață organizațională — mai ales pentru cei care dețin o pregătire de specialitate în domeniul consilierii psihologice, să zicem — îi va încuraja pe coachi să ia în considerare contextul sistemic în care

are loc munca lor şi le va atrage atenţia asupra necesităţii de a elabora obiective realiste, apte să circumscrie atât problematica organizaţională, cât şi problemele personale.

## Exersarea aptitudinilor în dezvoltarea relaţiilor

Există o serie de aptitudini interpersonale care joacă un rol hotărâtor pentru dezvoltarea relaţiilor individuale: ascultarea activă, interogarea, comunicarea empatică, incitarea, demonstrarea înţelegerii, sintetizarea ideilor şi asigurarea feedbackului. Aptitudinile de acest tip fac de obicei subiectul unei mari varietăţi de cursuri, cu tematici cum ar fi negocierea, consilierea psihologică, consultanţa, managementul relaţiilor interpersonale, precum şi coachingul, şi ele pot fi exersate cu maximă utilitate ca psihodrame în cadrul unui curs de instruire profesională. De regulă, participanţii la curs lucrează în grupuri de câte trei, unde unul dintre ei joacă rolul coachului, al doilea joacă rolul managerului, iar cel de-al treilea preia rolul unui observator obiectiv.

În exerciţiile de interpretare pe roluri de acest fel, coachul exersează utilizarea unei game variate de aptitudini destinate să aducă la lumină problemele managerului şi să edifice un climat de încredere şi colaborare cu acesta. Indiferent dacă psihodrama este înregistrată pe casetă video sau discutată pur şi simplu după încheierea exerciţiului, această metodă revelează imediat atuuri şi slăbiciuni, şi furnizează obiective pentru dezvoltarea aptitudinilor.

## Coachingul sub supervizare, ca parte din instruirea de specialitate

În ultimă instanţă, cei care urmează cursuri de pregătire în domeniul coachingului vor trebui să-şi aplice cunoştinţele

teoretice şi practice dobândite în însăşi exercitarea activității de coaching. În continuare, voi examina rolul supervizării, privită ca o cerință esențială pentru toți coachii, fie că sunt încă începători în domeniu sau au deja multă experiență. Pentru începători, supervizarea muncii lor de către un coach experimentat asigură un spațiu reflexiv pentru reunirea teoriei şi practicii într-un tot unitar. În supervizarea de acest gen, coachul relatează desfăşurarea unei şedințe, identificând problemele cu care lucrează şi opțiunile pe care le are la dispoziție cu privire la modul în care poate să deruleze mai departe procesul de coaching. Prin discuții de supervizare desfăşurate în grup sau la nivel individual, coachului i se dă posibilitatea să reflecteze asupra abordării sale. Acest spațiu reflexiv, care din multe puncte de vedere este o oglindă a spațiului învățării pe care coachul îl asigură managerilor, îl încurajează pe coach să examineze conjecturi şi scenarii diferite, să-şi evalueze utilizarea aptitudinilor esențiale şi să conceapă variate intervenții posibile. Aspect deosebit de important, supervizarea le asigură coachilor şi feedback asupra propriilor deficiențe, furnizând aşadar informații utile pentru dezvoltarea şi pe mai departe a cunoaşterii de sine.

## Perfecționarea permanentă

Indiferent de domeniul în care activează, toți adevărații profesioniști trebuie să-şi întrețină şi să-şi perfecționeze aptitudinile — aserțiune perfect valabilă şi pentru practicienii coachingului. Coachii trebuie să aibă grijă ca aptitudinile lor psihologice şi de relaționare cu lumea afacerilor să fie în permanență la zi, printr-o perfecționare profesională continuă. De regulă, aceasta înseamnă participare la conferințe şi seminare, urmarea unor cursuri şi, în unele cazuri, apelarea la un coach personal, la un consilier psihologic sau la un psihoterapeut. Totuşi, cel mai

important element al dezvoltării neîntrerupte pentru un coach este apelul la supervizarea consultativă.

## Supervizarea

Conceptul supervizării se referă la o metodologie cu desfăşurare permanentă, pentru păstrarea calităţii coachingului. Conceptul provine din domeniile consilierii psihologice şi psihoterapiei, unde practicienii cu experienţă reflectează asupra muncii lor în cadrul supervizării individuale, de grup sau colegiale (Gilbert et al., 2000). În disciplina coachingului, ca şi în alte forme de dezvoltare derulate în sistem "unu la unu", între un client şi un consultant, eficacitatea depinde de capacitatea coachului de a participa cu întreaga atenţie dedicată atât procesului interacţiunilor, cât şi conţinutului discuţiilor purtate. În orice disciplină care presupune examinarea unui proces, poate fi extrem de dificil pentru cineva aflat în *interiorul* procesului să-şi dea seama ce se petrece de fapt acolo.

Discutând despre rolul cunoaşterii de sine ca parte a propensiunii psihologice a coachului, am făcut distincţie între un sine "observator" şi un sine "care trăieşte experienţa observată". Exact capacitatea coachului de a se deplasa către partea "observatoare" a sinelui este aceea care asigură distanţarea obligatorie pentru reflecţie, conştientizare şi revelaţie intuitivă. Totuşi, atunci când un coach pătrunde în lumea şi sistemul unui manager, îi poate fi foarte greu să păstreze o atitudine de simplu observator. Fără să vrea, el se poate trezi prizonierul substratului organizaţional de interese şi al tiparelor interpersonale ale managerului. Dacă nu are o metodă pentru a păşi în afara experienţei şi pentru a-şi examina posibilele zone oarbe, este inevitabil ca îndrumătorul coach să reproducă tipare inconştiente sau nemărturisite.

Supervizarea asigură un spaţiu pentru reflecţie, restabilind şi consolidând capacitatea coachului de a *observa* o experienţă,

nu doar de a o trăi. În conversațiile cu un supervizor, coachul analizează cum sunt influențate în mod inconștient reacțiile și răspunsurile sale, cel mai direct de către manageri și, într-o măsură mai îndepărtată, de către sistemul în care își desfășoară aceștia activitatea. Conversațiile reflexive îi dau coachului posibilitatea să alterneze mai multe perspective, uneori retrăind experiența propriilor reacții față de un manager sau de o organizație, iar alteori păşind în exteriorul acestor experiențe pentru a le găsi un sens.

Valoarea esențială a acestui proces de reflecție derivă din faptul că succesul unui demers de coaching poate să depindă de înțelegerea de către coach a problemelor inconștiente.

În primul rând, e vorba de problemele inconștiente ale managerului. În acest caz, supervizarea îl ajută pe coach să verbalizeze, să găsească o explicație pentru aceste probleme și să hotărască dacă este calificat să le abordeze. Dacă îndrumătorul deține suficiente cunoștințe de psihologie, atunci el poate să folosească supervizarea pentru a înțelege cum să lucreze cu acești factori inconștienți. Dacă devine însă clar că îndrumătorul nu este calificat să se ocupe de asemenea probleme care ies la suprafață, supervizarea îl ajută atât să-și dea seama de acest lucru, cât și să analizeze cum trebuie sfătuiți managerii să consulte alte tipuri de sfătuitori.

În al doilea rând, și separat de întrebarea dacă îndrumătorul coach este suficient de calificat, propriile sale probleme inconștiente pot și ele să cauzeze dificultăți. Supervizarea furnizează un spațiu special, destinat să sporească autocunoașterea coachilor și să-i ajute să înțeleagă felul în care s-ar putea să-i răspundă clientului în mod inconștient. Acest aspect al reflecției poate dezvălui lacune și deficiențe ale pregătirii coachului, care, dacă nu sunt recunoscute ca atare, riscă să submineze rezultatele activității de coaching. Pe de altă parte, reflecția poate dezvălui și acțiuni care îl ajută pe coach să găsească o explicație pentru experiența inconștientă a managerului, și,

în acest mod, să furnizeze o bază experiențială de natură să faciliteze schimbarea. (Vezi secțiunile pe tema contratrasferului ca intruziune sau ca indicator, din capitolul 5.)

Un ultim aspect de semnalat în privința supervizării se referă la pregătirea formală şi experiența de specialitate a supervizorilor. În opinia mea, supervizorii trebuie să fie capabili să demonstreze competență şi un vast bagaj de experiență în fiecare dintre cele trei direcții menționate: psihologic, organizațional şi a dezvoltării relațiilor. Mai mult, în lumina accentului deosebit care se pune pe reflecție şi pe necesitatea de a lucra cu problemele inconştientului, supervizorii vor avea adeseori numai de câştigat dacă apelează extensiv la coaching personal, la consiliere psihologică sau la psihoterapie, precum şi la cursuri de instruire în domeniul consilierii psihodinamice sau al psihoterapiei.

## Procurarea serviciilor de coaching

Sponsorii coachingului în organizații, de regulă specialişti în resurse umane sau manageri superiori, joacă un rol decisiv în stabilirea standardelor de calitate pentru coaching, deoarece în contextul aşteptărilor lor se elaborează modul de furnizare a serviciului de coaching. Dacă vor ca demersul de coaching să devină mai sofisticat şi să le asigure managerilor o experiență developmentală mai profundă, atunci sponsorii trebuie să ştie cum să aleagă serviciile de coaching care abordează nevoia de leadership autentic din organizațiile lor. Gradul de sofisticare al sponsorilor cu privire la coaching va avea aşadar un impact direct asupra gradului de sofisticare al coachului.

La ora actuală, sunt angajați mulți coachi care să lucreze cu manageri, dar care nu dețin suficientă experiență sau instruire de specialitate pentru a face față complexității facilitării unor schimbări fundamentale. Un nivel mai ridicat al aşteptărilor

din partea sponsorilor, alături de criterii de selecție clare pentru coachi, va constitui imboldul pentru ca aceştia să se angreneze într-un parcurs mai sistematic de dezvoltare personală şi să-şi perfecționeze capacitatea de stimulare a schimbării.

Principala metodă prin care sponsorii fixează standarde în coaching rezidă în modul cum achiziționează serviciile externe de coaching. Mai departe, eficacitatea cu care procură aceste servicii şi gestionează apoi procesul de coaching reprezintă garanția că atât organizația lor, cât şi managerii în cauză, vor obține reale beneficii din investiția făcută în coaching. Ca urmare, sponsorii trebuie să abordeze cât mai sistematic achiziționarea serviciilor de coaching.

Eu propun un proces în patru etape pentru procurarea coachingului:[1]

- Identificarea scopului individual şi a celui organizațional.
- Evaluarea problemelor de dezvoltare ale managerilor.
- Alegerea unui coach cu calificare şi experiență adecvate.
- Gestionarea procesului.

Mai departe, voi examina pe rând problemele pe care trebuie să le ia în considerare sponsorii în fiecare dintre aceste etape.

## Identificarea scopului individual şi a celui organizațional

Primul pas în procesul de procurare a coachingului constă în a-i examina scopul. O întrebare-cheie pe care trebuie să şi-o pună sponsorii este următoarea:

- "De unde vom şti dacă procesul de coaching a fost un succes pentru manager(i) şi pentru organizație?"

Această întrebare îi obligă pe sponsori să se gândească în termeni practici la scopul coachingului. Chiar dacă ar fi, probabil, o ambiție exagerată să-i pretindem coachingului să

asigure de unul singur schimbarea organizațională la scară mare, identificarea unor obiective mai ample ale organizației, la care se dorește o contribuție pozitivă a coachingului, îi ajută pe sponsori și pe coachi să exprime scopurile demersului în termeni de afaceri. În particular, îi provoacă să construiască obiective de dezvoltare pentru manageri, care să fie explicit corelate cu obiectivele organizaționale.

Spre exemplu, s-ar putea ca organizația să intenționeze o îmbunătățire măsurabilă a productivității unui departament. Acest obiectiv organizațional poate fi corelat cu obiectivele de coaching ale unui manager, care ar putea fi acelea de a gestiona mai eficient o echipă, atât prin adoptarea unei conduite mai asertive în privința impunerii standardelor de performanță, cât și prin adoptarea unui comportament mai motivațional în repartizarea sarcinilor de muncă. Legând astfel obiectivele individuale de obiectivele mai generale ale organizației, sponsorii sunt provocați să se gândească practic la finalitățile dorite pentru coaching, și să se arate mai realiști în privința a ceea ce *se poate* face.

Pentru sponsori este important și să ia în considerare potențiala valoare a coachingului din perspectiva organizației, iar în această privință ei trebuie să se gândească la gradul în care managerii aleși să participe la coaching decid sau influențează activitatea organizației. Aceasta nu înseamnă că nu trebuie să li se asigure coaching decât celor aflați în cele mai înalte posturi de conducere, răspunzători pentru strategia organizației. Există mulți alții — eventual în roluri de conducere a echipelor, de management de proiect sau de întreținere a relațiilor cu clienții, să zicem — care pot avea un impact profund asupra succesului organizației și care sunt potențiali candidați pentru coaching. Această considerare a potențialului actual și viitor al managerilor îi încurajează pe sponsori să dirijeze coachingul în primul rând spre cei care pot aduce o contribuție semnificativă la succesul organizației pe termen scurt până la mediu.

Dacă managerii deraiază de la standardele necesare în exercitarea rolului profesional, sponsorii trebuie să ridice dubii în privința ideii de utilizare a coachingului pentru determinarea unei schimbări pozitive. Există unele excepții, cum ar fi managerii care și-au demonstrat valoarea reală în trecut și acum trebuie să fie sprijiniți într-un moment greu pentru ei, sau managerii care dețin atuuri rare și greu de procurat, pe care organizația trebuie să facă toate eforturile pentru a-i păstra. În general, însă, apelarea la coaching pentru managerii care nu-și fac datoria reprezintă un consum ineficient al resurselor. Chiar dacă organizația poate alege să-i sprijine și pe acești manageri, ajutându-i să decidă asupra opțiunilor de carieră alternative, este un gen de sprijin care trebuie separat de coachingul pentru lideri, destinat managerilor cu înalt potențial.

În evaluarea scopului urmărit prin coaching, sponsorii trebuie, de asemenea, să se gândească la gradul în care organizația poate obține reale beneficii din coaching, dacă este furnizat în sistem ad hoc pentru managerii individuali. Din experiența mea, programele de coaching pentru o cohortă întreagă de manageri, selectați fie din același departament, fie din mai multe departamente diferite, poate să reprezinte o metodă foarte eficace de realizare a schimbării individuale și organizaționale. Faptul că procesul de coaching se desfășoară în cadrul unui program atent structurat face să se poată identifica obiective organizaționale care să fie aceleași pentru toți managerii implicați, în timp ce concretizarea acestor obiective organizaționale poate fi explorată la nivel individual, printr-un proces de coaching "unu la unu", precis adaptat la particularitățile fiecărui manager. Mai mult, evaluarea unui asemenea program de coaching îi va furniza organizației informații foarte prețioase despre capabilitățile unui grup de manageri cu înalt potențial și, mai departe, poate să ofere date utile pentru strategia de resurse umane.

## Evaluarea problemelor de dezvoltare ale managerilor

Al doilea pas în procesul de procurare a coachingului constă în a evalua "provocarea developmentală" — problema de dezvoltare — cu care se confruntă managerii. Întrebările esențiale pe care trebuie să şi le pună sponsorul sunt:

- Care este natura schimbării pe care trebuie s-o facă persoana sau persoanele ce vor beneficia de coaching?
- În ce măsură schimbarea dorită va presupune depăşirea unei dificultăți relative la modul în care persoana sau persoanele respective se comportă sau interacționează cu alții?

Sponsorii trebuie să ia în considerare gradul în care dezvoltarea va impune o abordare a aspectelor personale, dar şi practice, ale schimbării. Acest lucru este greu de stabilit, pentru că, în fapt, e ca şi cum i-am cere sponsorului să emită o judecată evaluativă asupra disponibilității psihice a unui manager spre a se schimba. Dacă toți coachii ar fi la fel de bine înzestrați şi la capitolul psihologice, şi la cel al cunoştințelor organizaționale, atunci sponsorii şi-ar putea permite să se preocupe mai puțin de această problemă, lăsând-o în seama coachilor. Aceştia ar putea răspunde în mod flexibil oricăror probleme de dezvoltare, pe măsură ce apar la suprafață în procesul de coaching. În practică, însă, fiecare coach are plusurile şi minusurile sale, şi fiecare tip de experiență îi echipează mai bine pentru unele sau altele dintre tipurile de probleme întâmpinate în activitatea de coaching.

O diferențiere pe care sponsorilor le-ar fi util s-o ia în considerare este aceea dintre cele două tipuri de asimilare a cunoştințelor: învățarea receptivă şi învățarea reflexivă.[2] *Învățarea receptivă* se referă la primirea cunoştințelor din exterior. În acest caz, coachul îşi împărtăşeşte bagajul de cunoaştere şi experiență, oferă sfaturi, sugerează modalități de utilizare a

unor noi aptitudini şi furnizează o instruire la nivel individual. *Învățarea reflexivă* se referă la integrarea motivațiilor şi stilurilor personale cu necesitățile şi cunoştințele din exterior. Coachul încurajează cunoaşterea de sine şi cea interpersonală în raport cu rolul, obiectivele şi comportamentele individului.

Dintr-o perspectivă organizațională, sponsorii pot fi atraşi către coaching în mod reactiv, considerându-l o ocazie de stimulare a învățării receptive, dat fiind că scopul lor principal este de a vedea că managerii lor adoptă noi comportamente şi-şi cresc eficacitatea. Acolo unde manageri sunt deschişi şi motivați să învețe şi acolo unde există aptitudini şi soluții prescrise, care pot fi imediat absorbite prin conversație, coachingul care potențează o învățare receptivă se poate dovedi eficient. Totuşi, o asemenea abordare în privința coachingului tindă să *impună* cunoştințele necesare, riscând să nu reuşească să-i determine pe manageri să le asimileze sau să reacționeze cu creativitate şi autenticitate personală în însuşirea lor.

Învățarea reflexivă de tipul descris în această carte îi încurajează pe manageri să privească înăuntrul lor, să-şi înțeleagă aspirațiile, calitățile, defectele şi modul în care acestea le influențează capacitatea de realizare a obiectivelor personale şi organizaționale. Marele avantaj al corelării intereselor personale cu cele organizaționale este că stimulează implicarea motivației şi a autenticității managerilor. Totuşi, organizațiile pot avea rețineri în fața ideii de a sponsoriza acest gen de învățare, pentru că poate să dureze mai mult decât învățarea receptivă şi poate incita ieşirea la suprafață a unor probleme personale considerate neavenite într-un context organizațional.

Din experiența mea, judecățile sponsorilor în privința naturii provocărilor de învățare şi a tipului de învățare pe care vor să-l vadă potențat de către coach, sunt puternic influențate de preferințele lor personale în raport cu învățarea. Cei care adoptă o atitudine pragmatică şi eminamente utilitaristă față de propriile lor demersuri de învățare vor privi, de regulă,

problemele de dezvoltare ale managerilor în termenii nevoii de dobândire a unor noi aptitudini, iar coachingul va reprezenta pentru ei un mijloc de stimulare a învățării receptive. Pe de altă parte, cei care preferă să reflecteze în profunzime asupra lor înşişi, vor privi de regulă problemele de dezvoltare ale managerilor în termenii nevoii de sporire a conştientizării şi viziunii intuitive, şi vor considera coachingul ca pe o oportunitate de a stimula învățarea reflexivă. Cu cât sponsorii sunt mai conştienți de propriile lor predispoziții, cu atât vor fi mai capabili să facă judecăți obiective asupra naturii problemelor de dezvoltare cu care se confruntă managerii şi a gradului în care coachingul trebuie să potențeze învățarea receptivă sau pe cea reflexivă.

Unii sponsori recunosc deschis că nu sunt calificați să pună un diagnostic naturii problemelor de dezvoltare ale managerilor şi, ca atare, preferă să apeleze la serviciile unui specialist în psihologia muncii sau ale unui coach cu experiență, care să facă o evaluare inițială. Evaluările de acest fel pot fi extrem de utile, pentru că-i ajută pe manageri să înțeleagă mai clar ce doresc să obțină de la coaching şi le furnizează sponsorilor o recomandare explicită asupra tipului de competență de care are nevoie coachul.

## Alegerea unui coach

Al treilea pas în procesul de procurare a coachingului constă în a alege un coach cu calificarea şi experiența adecvate. Selecția unui coach este direct legată de evaluarea anterioară a problemelor de dezvoltare ale managerilor. Întrebările esențiale pe care s-ar cuveni să le pună sponsorul sunt următoarele:

- În ce măsură există şi sunt disponibili coach care să asigure combinația completă de competențe în domeniul psihologic, organizațional şi de dezvoltare a relațiilor?

- Dacă va trebui să facem un compromis între competențele din domeniul organizațional şi cele din domeniul psihologic, care dintre ele sunt mai importante pentru coachul care se va ocupa de managerul în cauză?

În situația ideală, sponsorii vor alege un coach care poate să asigure atât o experiență practică relevantă pentru domeniul de afaceri al organizației, cât şi competență în materie de coaching — caz în care coachul este capabil să-l ajute pe manager să parcurgă atât o învățare receptivă, cât şi una reflexivă. În practică, însă, sponsorii trebuie adeseori să accepte la coach un compromis între experiența din domeniul afacerilor a unui coach şi competența în domeniul problematicii personale.

Dacă se urmăreşte mai ales un tip de învățare receptiv (eventual pentru că managerul este realmente motivat şi nu are nevoie decât să asimileze noi aptitudini), trebuie ales un coach care să fie expert în domeniul aptitudinilor şi un model (vezi tabelul 22). În acest caz, coachul este de regulă o persoană a cărei experiență practică are relevanță directă pentru manager, poate pentru că a lucrat în acelaşi domeniu de activitate ca şi el şi, eventual, a îndeplinit în trecut acelaşi rol ca şi el. Acest tip de coach corespunde definiției clasice a *mentorului*, ca sfătuitor experimentat şi de încredere.

Dacă se urmăreşte mai ales un tip de învățare reflexiv (eventual pentru că managerul în cauză are nevoie să-şi identifice motivațiile fundamentale şi să le coreleze cu o serie de tipare comportamentale mai eficace), trebuie ales un coach care să acționeze ca un factor de capacitare a potențialului individual. În acest caz, coachul este de regulă o persoană care deține combinația de competențe descrise anterior, dar a cărui experiență practică s-ar putea să nu corespundă direct cu a managerului îndrumat. Atâta timp cât coachul cunoaşte suficient de bine domeniul afacerilor încât să înțeleagă realitățile şi dificultățile cu care are de-a face managerul, lipsa de relevanță directă a experienței sale practice nu va constitui

neapărat un impediment. De fapt, se poate spune chiar că, în multe situații, e chiar mai bine ca un coach să *nu* fie expert în domeniul profesional al managerului, pentru că un asemenea bagaj de cunoştinţe îl face inevitabil să lanseze în prezumții în legătură cu rolul managerului, în loc să-l investigheze obiectiv şi deschis, eliberat de orice judecăți preconcepute.

**Tabelul 22** Coachul ca expertul în aptitudini şi ca factor de capacitare

| *Coachul ca expert în aptitudini* | *Coachul ca factor de capacitare* |
|---|---|
| SCOPUL<br>• Să le împărtăşească celorlalți cunoştinţe şi aptitudini.<br>• Să examineze atuuri şi slăbiciuni manifeste.<br>• Să-i ajute pe manageri să gestioneze mai eficient situațiile, apelând la experiența coachului.<br><br>CERINȚE<br>• Competență de specialitate şi experiență în sectorul de activitate, organizația şi rolul funcțional al managerului.<br>• Un stil interpersonal încurajator şi motivant. | SCOPUL<br>• Să faciliteze cunoaşterea de sine şi revelația intuitivă, ca fundamente ale schimbării.<br>• Să consolideze încrederea în forțele proprii, siguranța de sine şi competența interpersonală a managerului.<br>• Să coreleze autenticitatea individuală cu realizarea practică a obiectivelor organizaționale.<br><br>CERINȚE<br>• Dovada competenței psihologice, a competenței în managementul afacerilor şi a competenței în dezvoltarea relațiilor.<br>• Capacitatea de a traduce viziunile intuitive în schimbări practice. |

## Gestionarea procesului

Al patrulea pas în procurarea serviciilor de coaching este gestionarea procesului. Rolul sponsorului în gestionarea procesului de coaching poate să influențeze hotărâtor succesul acestui demers. Din start, sponsorul are responsabilitatea să identifice

şi să înțeleagă nevoia de coaching, să evalueze capacitatea reală a managerilor de a beneficia de coaching. Dacă managerii nu sunt prea siguri sau se arată chiar reticenți, sponsorii trebuie să înțeleagă contextul rezistenței lor şi să-i asigure ferm în privința limitelor coachingului, a confidențialității şi a aşteptărilor definite acolo. Mai departe, dacă sponsorul este un manager de resurse umane, el trebuie să discute obiectivele coachingului cu şeful managerului propus pentru coaching şi să stabilească împreună cu acesta o serie de aşteptări realiste în legătură cu ce se poate realiza şi ce anume trebuie să facă pentru a susține procesul.

Sponsorul trebuie să ia în considerare problemele de dezvoltare ale managerilor şi să hotărască genul de coach care se impune. Potențialilor candidați pentru furnizarea serviciilor de coaching trebuie să li se ceară o confirmare scrisă a calificării, experienței şi pregătirii de care dispun, inclusiv referințe din partea sponsorilor altor misiuni de coaching întreprinse până atunci. Sponsorul trebuie să caute dovada competenței în domeniul psihologic, organizațional şi de dezvoltare a relațiilor, precum şi informații despre perfecționarea profesională permanentă, în particular prin supervizare curentă.

Tot mai multe sunt organizațiile care s-au specializat în coaching şi care, de obicei, sunt oricând dispuse să furnizeze detalii despre competențele, pregătirea şi experiența tuturor coachilor cu care lucrează, precum şi să discute cu sponsorii despre care dintre ei este cel mai potrivit pentru un manager anume. Dacă sponsorul este cel care face alegerea, analizarea dosarelor de recomandare profesională şi, ulterior, întâlnirea cu candidații propuşi ar trebui să-l permită să facă o selecție. Dacă managerii sunt cei care îşi aleg coachul, sponsorul poate îndeplini rolul de "cutie de rezonanță", ajutându-i să cântărească argumentele pro şi contra în alegerea candidatului.

De multe ori sponsorul este cel care inițiază întâlnirea informativă cu coachul şi, la această primă întrevedere, el trebuie

să-i ofere coachului informații complete despre contextul organizațional și obiectivele dorite pentru misiunea de coaching — și, dacă este cazul, unele informații despre problemele de dezvoltare ale managerului. De asemenea, trebuie discutat și contractul de coaching: costurile, numărul și durata ședințelor de coaching, cum se tratează anularea ședințelor, chestiunea confidențialității, modul în care se va asigura feedback pentru organizație și cum va fi evaluată munca desfășurată. Dacă urmează să se folosească feedbackul circular sau chestionarele psihometrice, sponsorul trebuie să stabilească modul în care se va desfășura acest proces și ce informații vor fi puse la dispoziția organizației.

Sponsorii trebuie de asemenea să cadă de acord asupra modului în care se va face analiza și evaluarea coachingului, și să arate explicit ce tipuri de rezultate așteaptă organizația de la demersul respectiv. De regulă, managerii urmează să facă un rezumat al obiectivelor curente de dezvoltare, identificate în cursul coachingului, pe care îl vor prezenta superiorului lor. Alternativ, managerii pot să convină cu coachul ce informații vor fi comunicate superiorului lor, fie sub forma unor întâlniri trilaterale între coach, manager și superior, fie printr-o discuție directă între coach și superior.

Dacă serviciul de coachingul este prestat ca parte a unui program cu mai mulți manageri, sponsorii trebuie să ceară coachului sau organizației de coaching furnizarea unui sumar al tematicilor de dezvoltare, fără a fi atribuite managerilor individuali. Aceste informații se pot dovedi foarte utile pentru formarea unei imagini elocvente asupra capabilităților managerilor din organizație.

În fine, sponsorul trebuie să-i asigure coachului feedback asupra procesului și a rezultatelor activității desfășurate, identificând acele aspecte care se impun îmbunătățite în misiuni viitoare și evidențiind acele aspecte ale procesului de coaching care s-au dovedit de o eficacitate maximă.

## Rezumat

Dacă doresc să abordeze problematica personală şi organizațională a managerilor şi să le stimuleze calități de lideri autentici, coachii trebuie să îndeplinească anumite cerințe. Se pot identifica trei domenii de competențe de bază pentru un coach: domeniul psihologic, domeniul managementul afacerilor şi domeniul dezvoltării relațiilor. Aceste competențe de bază trebuie să fie dezvoltate printr-o combinație de cunoştințe teoretice şi bagaj de experiență. De asemenea, un coach trebuie să se perfecționeze permanent şi, în particular, să fie supervizat, deoarece supervizarea asigură spațiul reflexiv necesar şi esențial în care un coach poate să-şi observe propriile tipare şi reacții inconştiente.

În sfârşit, am propus un proces în patru stadii pentru procurarea serviciilor de coaching. Aceste stadii sunt: identificarea scopului individual şi a celui organizațional pentru coaching, evaluarea problemelor de dezvoltare ale managerului, alegerea unui coach cu calificarea şi experiența adecvate şi gestionarea procesului global de coaching în cadrul organizației. Iar buna gestionare a acestui proces de către sponsori este tocmai factorul care ajută la creşterea standardelor în coachingul pus la dispoziția managerilor din organizații.

## Note

1. Acest proces a fost elaborat în urma discuțiilor cu colega mea de coaching, Liz Pick.
2. Conceptele de *învățare receptivă* şi *învățare reflexivă* nu sunt decât o simplificare verbală a conceptelor de "învățare într-o singură buclă" şi "învățare în buclă dublă" (vezi C. Argyris, *Reason, Learning and Action*, 1982, San Francisco, Jossey-Bass.)

# Referinţe şi bibliografie suplimentară


Ainsworth, M. (1982) "Attachment: retrospect and prospect", în Parkes, C. M. şi Stevenson-Hinde, J. *The Place of Attachment in Human Behaviour.* London, Routledge.

Argyris, C. (1982) *Reason, Learning and Action.* San Francisco, Jossey-Bass.

Berglas, S. (2002) "The very dangers of executive coaching", *Harvard Business Review,* June: 87-92.

Berk, M. S. şi Andersen, S. M. (în curs de apariţie) "The impact of past relationships on interpersonal behaviour: Behavioural confirmation in the social-cognitive process of transference", *Journal of Social Psychology.*

Bion, W. R. (1961) *Experiences in Groups.* London, Tavistock.

Bion, W. (1962) *Learning from Experience.* London, Heinemann.

Bion, W. (1970) *Attention and Interpretation.* London, Karnac.

Bowlby, J. A. (1988) *Secure Base: Clinical applications of attachment theory.* London, Tavistock/Routledge.

Brewin, C. R. şi Andrews, B. (2000) "Psychological defence mechanisms: the example of repression", *The Psychologist,* Vol. 13, No. 12, December: 615-617.

Casement, P. (1985) *On Learning from the Patient.* London, Routledge.

CHEN, S. şi ANDREWS, S. M. (1999) "Relationships from the past in the present: Significant-other representations and transference in interpersonal life", în Zanna, M. P. (coordonator ediție) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 31: 123-190. San Diego, CA, Academic Press.

CEHOV, A. (1904) *Livada de vişini*, Actul 1.

CIOFFI, F. (1970) "Freud and the idea of pseudo-science", în Borger, R. şi Cioffi, F. (coordonatori ediție) *Explanations in the Behavioural Sciences*. Cambridge, CUP.

COVEY, S. R. (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful lessons in personal change*. London, Simon & Schuster.

CRIBBS, G. (2002) "The perils of choosing the right business coach", *Financial Times*, 2, December: 15.

DALLOS, R. şi DRAPER, R. (2000) *An Introduction to Family Therapy: Systemic theory and practice*. Buckingham, Open University Press.

DARWIN, C. "Trebuie să încep..." într-o scrisoare către J. Fiske, 6 decembrie 1874.

DIGMAN, J. M. (1990) "Personality structure: emergence of the five-factor model", *Annual Review of Psychology*, No. 41: 417-440.

EAVES, L., EYSENCK, H. J. şi MARTIN, N. G. (1989) *Genes, Culture, and Personality*. New York, Academic.

EKMAN, P. (1986) *Telling Lies*. New York, Berkley Books.

ELLENBERGER, H. F. (1970) *The Discovery of the Unconscious: The history and evolution of dynamic psychiatry*. New York: Basic Books.

EWEN, R. B. (1998) *Personality: A topical approach*. Mahweh, NJ, Erlbaum.

FONAGY, P. (1993) "Psychoanalytic and empirical approaches to developmental psychopathology: Can they be usefully integrated?", *Journal of the Royal Society of Medicine*, 86: 577-581.

FREUD, S. (1960) *The Psychopathology of Everyday Life*. Harmondsworth, Penguin. [Lucrarea originală publicată în 1914.]

FREUD, S. (1984) "The unconscious", în Richards, A. (coordonator ediție) The Pelican Freud Library, Vol. 11. *On Metapsychology: The theory of psychoanalysis* (159-222). Harmondsworth, Penguin. [Lucrarea originală publicată în 1915.]

FREUD, S. (1922) *Introductory Lectures on Psychoanalysis*. London, George Allen & Unwin.

FREUD, S. "Poeții și filozofii..." Remarcă făcută la aniversarea celor 70 de ani. Citată în Trilling, L. (1957) *The Liberal Imagination*.

GERGEN, K. (1985) "The Social Constructionist Movement in modern psychology", *American Psychologist*, No. 40: 266-275.

GILBERT, M. C. și EVANS, K. (2000) *Psychotherapy Supervision*. Buckingham, Open University Press.

GLASSMAN, N. S. și ANDERSEN, S. M. (1999) "Activating transference without consciousness: Using significant-other representations to go beyond what is subliminally given", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 77: 1146-1162.

GOLEMAN, D. (1996) *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. London, Bloomsbury.

GREENBERG, J. R. și MITCHELL, S. A. (1983) *Object Relations in Psychoanalytic Theory*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

GREENBERGER, D. și PADESKY, C. A. (1995) *Mind Over Mood: Change how you feel by changing the way you think*. London, Guilford Press.

HINKLEY, K. și ANDERSEN, S. M. (1996) "The working self-concept in transference: Significant-other activation and self change", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 71: 1279-1295.

HINSHELWOOD, R. D. (1991) *A Dictionary of Kleinian Thought*. London, Free Association Press.

HIRSCHHORN, L. (1993) *The Workplace Within*, 5th edition. London, MIT Press.

HOLMES, J. (1996) *Attachment, Intimacy, Autonomy: Using attachment theory in adult psychotherapy.* London, Jason Aronson.
JUNG, C. G. (1971) *Psychological Types.* Bollingen Series XX. The Collected Works of C. G. Jung (Vol. 6). Princeton, NJ, Princeton University Press.
KAGAN, J. (1994) *Galan's Prophecy.* New York, Basic Books.
KIERKEGAARD, S. (1844) *Philosophical Fragments.*
KLEIN, M. (1988) "Notes on some schizoid mechanisms", în *Envy and Gratitude and Other Works.* London, Hogarth.
LEE, G. (1997) "Alone among three", în RICHARDS, V. (coordonator ediție) *Fathers, Families, and the Outside World.* London, Kanac.
LEE, G. (2001) "The relationship dimension in management development", *Organisations and People,* Vol. 8, No. 3: 32-40.
LOCKE, J. (1690) *An Essay in Human Understanding.* Book 4.
LOFTUS, M. (2000), *Guide to the Relationship Q.* Oxford, OCG Limted.
LOEHLIN, J. C. (1992) *Genes and Environment in Personality Development.* Newberry Park, California, Sage.
MEDAWAR, P. B. (1975) "Victims of psychiatry", în *The New York Review of Books,* 22 January. Citat în Jahoda, M. (1977) *Freud and the Dilemmas of Psychology.* London, Hogarth.
MENZIES, I. (1975) "A case study in the functioning of social systems as a defense against anxiety", în Coleman, A. şi Bexton, W. H. (coordonatori ediție) *Group Relations Reader.* Sausalito, CA, Grex: 281-312.
OGDEN, T. H. (1986) *The Matrix of Mind.* London, Karnac.
O'HANLON, W. H. (1987) *Taproots: Underlying principles of Milton Erickson's therapy and hypnosis.* New York, Norton.
O'HANLON, W. H. şi WILK, J. (1987) *Shifting Contexts: The generation of effective psychotherapy.* New York, Guildford.
O'HANLON, W. H. şi BEADLE, A. (1994) *A Field Guide to Possibility-Land: Possibility therapy methods.* Omaha: Possibility Press.
PADESKY, C. A. şi GREENBERGER, D. (1995) *A Clinician's Guide to Mind Over Mood.* London, Guildford Press.

PINE, M. (1990) *Drive, Ego, Object, and Self: A synthesis for clinical work*. New York, Basic Books.

PLOMIN, R. (1994) *Genetics and Experience: The interplay between nature and nurture*. Thousand Oaks, Sage.

POWER, M. J. (1997) "Conscious and unconscious representations of meaning", în Power, M. J. şi Brewin, C. R. (coordonatori ediție) *The Transformation of Meaning in Psychological Therapies*. Chichester, Wiley.

POWER, M. (2000) "Freud and the unconscious", *The Psychologist*, Vol. 13, No. 12, December: 612-614.

PROUST, M. (1913-1927) *A la recherche du temps perdu*.

ROGERS, C. R. (1961) *On Becoming a Person*. London, Constable.

ROGERS, C. R. şi STEVENS, B. (coordonatori ediție) (1967) *Person to Person: The problem of being human*. Moab, Utah, Real People Press.

ROLLINS, H. E. (coordonator ediție) *The Letters of John Keats*, Vol. 1. Cambridge, MA, Harvard University Press: 193.

SALOVEY, P. şi MAYER, J. D. (1990) *Emotional Intelligence: Imagination, cognition and personality*, No. 9: 185-211.

SZAZ, T. (1962) *The Myth of Mental Illness*. London, Secker & Warburg.

TARVIS, C. (1989) *Anger: The misunderstood emotion*. New York, Touchstone.

WALES, S. (2003) "Why coaching?", *Journal of Change Management*, Vol. 3, No. 3, February: 275-282.

WEISKRANTZ, L. (1997) *Consciousness Lost and Found: A neuropsychological exploration*. Oxford, Oxford University Press.

WHITE, M. şi EPSTON, D. (1990) *Narrative Means to Therapeutic Ends*. New York, Norton.

WILLIAMS, D. I. şi IRVING, J. A. (2001) "Coaching: an unregulated, unstructured and (potentially) unethical process", *Occupational Psychologist*, No. 24, April: 3-7.

WINNICOTT, D. W. (1971) *Playing and Reality*. London, Tavistock.

# Index


abilitatea de a deplasa focalizarea, 125
acțiunile, 47, 52-58, 68-70, 75
Ainsworth, M. 90
alegerea direcției de focalizare, 61
alegerea unui coach, 276-277
analiza progreselor, 242
Anderson, S.M., 82
aspirațiile, 35
așteptările, 66
atașamentul ambivalent, 90
atașamentul evitant, 90
autenticitatea, 17, 181

bagajul de experiență, 264
Bion, Wilfred, 86-87, 107

cadrul pentru coaching, 132
capacitarea, 111, 195, 220
capacitatea de "a nu ști", 113-114, 117
Casement, P., 254
Chen, S., 82
chestionare de feedback circular, 142
chestionare psihometrice, 143
chestionarea, 144
ciclul de schimbare, 197
Cioffi, F., 82
coaching concentrat pe sarcină, 31
coaching sub supervizare, 266
cogniții, 48-56
  capacitante, 173-174
  limitatoare, 173-176
competențe de bază, 252
confidențialitatea, 131
conjectura/construcția, 169, 173-177, 193, 205-208, 214
  biografică, 169, 177-178, 193, 207
  cognitivă, 169, 173-177, 193, 205-208, 214
  privind personalitatea, 169, 180, 208
  relațională, 169, 184-185, 193, 209-211
  sistemică, 169, 203-204
construcțiile narative, 52, 111, 137, 165-171, 192, 220, 243
  conștiente, 52
contractul de coaching, 129
contratransferul, 82-87, 100, 106, 157

ca indicator, 87, 159-160
ca intruziune, 158-160
convingeri fundamentale, 176
Covey, Stephen, 204
crearea opțiunilor, 104
crearea raportului de afinitate, 257-259
credința, 66
cunoaşterea de sine, 22-23, 29-33
cunoştințe teoretice, 262

Dallos, R., 69
deosebirea dintre coaching şi psihoterapie, 41
deprindere de a lua aminte, 63
desconsiderarea pozitivului, 175
dezvoltarea personală, 264
dimensiunea emoțională, 121
dimensiunea fizică, 118
dimensiunea rațională, 121
domeniile de experiență, 139
domeniul dezvoltării relațiilor, 257
domeniul practic organizațional, 255
domeniul psihologic, 253
Draper, R., 69

Eaves, L., 181
Ellenberger, H.F., 79
emoțiile, 36, 48-56
etapa capacitării, 197, 217
etapa construcției narative, 169
etapa recadrării, 220
evaluarea, 111, 137-149, 161, 165-170, 177
factorilor inconştienți, 154
problemelor de dezvoltare ale managerilor, 271, 274
exersarea unor comportamente noi, 38
experiența de muncă în lumea afacerilor, 265
experiențe din copilărie, 89
externalizarea, 226-229

factorii sistemici, 71
feedback circular, 142-143
feedback de la colegi, 141-142
fişa de evidență ACE, 232-239
focalizarea atenției, 61, 232, 236
folosirea tăcerii, 222
forme de leadership defensive, 22
Freud, Sigmund, 77-78, 81, 107
furnizarea informațiilor, 39

gândirea emoțională, 175
gândirea precisă, 174
gestionarea aşteptărilor, 257-259
gestionarea granițelor, 129
gestionarea procesului, 271, 278
gestionarea rezistenței, 132
Gilbert, M.C., 268
Glassman, N.S. 82
granițele/limitele relației de coaching, 125
Greenberg, J.R., 81
Greenberger, D., 177

Hinkley, K., 82
Hinshelwood, R.D., 87
hiper-generalizarea, 174
Hirschhorn, L., 69

identificarea, 84
inconştientă, 84
identificarea legăturilor, 78, 100, 229
identificarea misiunilor, 240
inconştientul, 53, 78
indicatorului tipologic Myers-Briggs, 208-209

informații de la sponsor, 141
informații din chestionare psihometrice, 141
instruirea de specialitate, 260
inteligența emoțională, 29-30
intențiile, 57, 64, 73-75
istoria personală, 37

încheierea relației de coaching, 221, 244
înclinația spre activitate, 29
întrebările conjecturale, 150
întrebările de "deconstrucție", 146
întrebările de intenție, 145-147
întrebările de posibilitate, 149
întreținerea paradoxului, 114-117, 125
învățarea, 109-117
  receptivă, 274
  reflexivă, 275

Jung, Carl, 182, 193

Kagan, J., 82
Klein, M., 87

leadershipul afacerilor, 28
leadershipul autentic, 13-36, 43, 181, 189-191, 211
leadershipul docil, 15, 22-26, 43, 189-190, 213, 233
  şi managementul, 26
leadershipul sfidător, 15, 22-24, 43, 189-190, 214, 233
legătura dintre trecut şi prezent, 102, 177
legăturile cu emoțiile, 102
limbajul capacitant, 232-233
Loehlin, J.C., 181
lucrul cu rezistența, 258

management tranzacțional, 189-190, 233
mecanismele psihice de apărare, 79-82
Medawar, P.B., 82
memoria, 63
Menzies, I., 69
Mitchell, S.A., 81
modelarea intențiilor, 65
modele de coaching, 263
modele de management al afacerilor, 263
modele psihologice, 262
modelul de schimbare ACE FIRST, 45-54, 75
modelul dezvoltării relațiilor, 186
modificarea poziției perceptuale, 232

negarea, 79, 99
normalizarea, 222-226, 230, 249

O'Hanlon, W.H., 235
obiective SMART, 240
obiectivele unei relații, 185-186
Ogden, T.H., 87
optimismul neinformat, 198

Padesky, C.A., 177
paradoxul leadershipului, 14-17, 23
perfecționarea permanentă, 267
personalitatea, 181-184
perspective multiple, 166
Pine, M., 81
planurile de acțiune, 40
Plomin, R., 181
polarizarea paradoxului, 22, 25
Power, M., 82
poziția celuilalt, 232-233
poziția observatorului, 232-233

poziția proprie, 232-233
preferințele şi tipul psihologic, 182
prețuirea pozitivului, 175
problematica organizațională, 255-259, 266
procese inconştiente esențiale, 81-82, 87-88
procesul de coaching LASER, 112
procesul de schimbare, 198
procurarea serviciilor de coaching, 270
profeția pozitivă, 174
proiecția, 79-87, 106
propensiunea practică a coachului, 256
propensiunea spre psihologie a coachului, 253-261
psihoterapia, 42-43

raționalizarea, 67, 79
raționamentul logic, 175
recadrarea, 111, 219-233, 244-249
  acțiunilor, 239-240
  cognitivă, 232-235
  emoțiilor, 222
  lingvistică, 234
recunoaşterea emoțiilor, 200-201, 214
reflectarea, 222-225, 234
refularea, 79, 82, 82, 88, 106
relația cu sponsorul, 125
revederea experimentelor, 40
rezistența la coaching, 125
rezultatele, 66-67, 73-75
Rogers, Carl, 225
Rollins, H.E., 114
rolul inconştientului, 77

schimbarea focalizării, 117-119
sciziunea, 79
scopurile evaluării, 138
sistemul, 69-75
spațiul învățării, 111-137, 165
speranța, 65
sponsorizarea, 125
sponsorul evitant, 126-127
sponsorul sabotor, 126
sponsorul distructiv, 126
sponsorul susținător, 126
stadiile unei relații de coaching, 258
stilul de conducere sfidător, 95, 99
sublimarea, 79
supervizarea, 268-269
sursele de informații, 140
Szasz, T., 82

tendința spre insularizare, 20
tensiunea fizică, 69-75, 118-121
tensiuni între personal şi organizațional, 16
tipar ACE, 45-69, 75, 90-92
  ACE docil, 97
  ACE sfidător, 96
tipare de ataşament, 89, 106
transferul, 82-86, 100, 106
  prin identificare, 85
  prin proiecție, 85
traseul personal, 33-34
traseul practic, 38

utilitatea narațiunii, 168

verificarea, 175
viabilizarea paradoxului, 19-20

Weiskrantz, L., 82
White, M., 227